

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR NUESTRA SEÑORA
DEL CARMEN – HUACHO - 2014”**

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

- **CHING CAMPOS GLENY AMELIA**
- **HUERTA HIDALGO WILMER**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Dr. FLOR DE MARÍA LIOO JORDÁN

HUACHO-PERÚ

2015

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado con mucho amor a nuestra hija **Fátima Naomi Huerta Ching**, que es el motor y motivo de nuestras vidas, y hace que cada día nos esforcemos para ser mejores padres, hijos, amigos y profesionales.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por darnos la vida y poder seguir con nuestras metas.

A todos los Docentes de la E.P de Administración por sus conocimientos transmitidos durante nuestra formación profesional.

A nuestro asesor por el apoyo brindado, en conocimientos e información que han hecho posible la presentación de la presente tesis.

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE.....	iv
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
PRESENTACIÓN.....	x
RESUMEN.....	xi
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	13
1.2. Formulación del problema.....	16
1.2.1. Problema general	
1.2.2. Problemas específicos	
1.3. Objetivos de la investigación.....	17
1.3.1. Objetivo general	
1.3.2. Objetivos específicos...	
1.4. Justificación de la investigación.....	17
CAPITULO II: MARCO TEORICO	
2.1 Antecedentes de la investigación.....	20
2.1.1 Antecedentes nacionales	
2.1.2 Antecedentes internacionales	
2.1.3 Otras investigaciones	
2.2 Bases Teóricas.....	27
2.2.1 Aspectos generales	
A. La calidad en la educación peruana	

- B. La calidad como propiedad emergente del sistema educativo
- C. Aspectos concretos que caracterizan a una institución escolar
- D. ¿Qué escuelas se necesitan para el siglo XXI?
- E. Rol de la escuela

2.2.2 Liderazgo directivo

2.2.2.1 Liderazgo

- A. Concepto de líder
- B. Definición de liderazgo
- C. Definición de estilo de liderazgo
- D. Teorías sobre liderazgo
- E. Estilos de liderazgo

2.2.2.2 El Liderazgo y la educación

- A. Dirección y liderazgo
- B. Elementos del liderazgo educativo
- C. Cualidades del líder educacional
- D. El Liderazgo y el desarrollo de la organización

2.2.2.3 El Liderazgo y la calidad

- A. Liderazgo para la calidad
- B. De la organización jerárquica a la organización matricial dirección y la calidad educativa.
- C. Director y la calidad educativa

2.2.3 Desempeño docente

2.2.3.1 El Docente y sus roles

- A. Concepto de docente
- B. Concepto de desempeño docente
- C. Rol del docente innovador
- D. Rol del docente contemporáneo
- E. Campos de acción o dominio global donde se ejerce el desempeño docente.

2.2.3.2 El Docente y la Enseñanza

- A. El buen maestro.
- B. La profesión de enseñar
- C. Preparación de la clase

D. Expectativas del alumno respecto al buen profesor

2.3 Definiciones conceptuales.....83

- A. Calidad educativa
- B. Desempeño docente
- C. Estilo de liderazgo anárquico
- D. Estilo de liderazgo autocrático o autoritario
- E. Estilo de liderazgo democrático
- F. Estilo de liderazgo situacional
- G. Evaluación docente
- H. Jefe
- I. Líder
- J. Liderazgo de calidad
- K. Organización matricial
- L. Trabajo docente

2.4 Formulación de Hipótesis.....87

2.4.1 Hipótesis General

2.4.2 Hipótesis Específicas

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico.....88

3.1.1 Tipo

3.1.2 Enfoque

3.2 Población y Muestra.....89

3.3 Operacionalización de variables e indicadores.....90

3.4 Técnicas de recolección de datos.....91

3.5 Técnicas para el procesamiento de información.....92

CAPITULO IV: RESULTADOS

Presentación de Cuadros, Gráficos e Interpretaciones.....93

CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión.....	113
5.2 Conclusiones.....	114
5.3 Recomendaciones.....	116

CAPITULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1 Fuentes Bibliográficas.....	118
6.2 Fuentes Electrónicas.....	120

ANEXOS.....	121
--------------------	------------

ANEXO N°1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO N°2: CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

ANEXO N°3: CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

ANEXO N°4: CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

ANEXO N°5: CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

INDICE DE TABLAS

❖ Tabla 1 : Diferencia entre jefe y líder	58
❖ Tabla 2: Liderazgo Directivo	90
❖ Tabla3: Desempeño Docente	91
❖ Tabla 4: Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Gestión Pedagógica.	93
❖ Tabla 5: Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Gestión Institucional.	95
❖ Tabla 6: Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Gestión Administrativa.	97
❖ Tabla 7: Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Estilos.	99
❖ Tabla 8: Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Dimensión Profesional.	100
❖ Tabla 9: Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Dimensión Personal.	102
❖ Tabla 10: Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Dimensión Social.	103
❖ Tabla11: Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Dimensión Profesional.-Director.	105
❖ Tabla 12: Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Dimensión Personal-Director.	106
❖ Tabla 13: Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Dimensión Social-Director.	107
❖ Tabla 14: Contrastación de hipótesis de la variable de liderazgo directivo en su dimensión de gestión pedagógica y la variable desempeño docentes.	109
❖ Tabla 15:Contrastación de hipótesis de la variable de liderazgo directivo en su dimensión de gestión institucional y la variable desempeño docentes.	110
❖ Tabla 16: Contrastación de hipótesis de la variable de liderazgo directivo en su dimensión de gestión administrativa y la variable desempeño docentes.	111
❖ Tabla 17 :Contrastación de hipótesis de la variable de liderazgo directivo en su dimensión de estilos y la variable desempeño docentes.	112

INDICE DE FIGURAS

➤ Figura 1: Relaciones de Inclusión entre los diferentes campos de acción	74
➤ Figura 2 Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 - Gestión Pedagógica.	93
➤ Figura 3 Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 - Gestión Institucional	95
➤ Figura 4 Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 - Gestión Administrativa.	97
➤ Figura 5 Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Estilos.	99
➤ Figura 6 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Profesional.	100
➤ Figura 7 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Personal.	102
➤ Figura 8 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Social.	104
➤ Figura 9 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Profesional desde el punto de vista del Director.	105
➤ Figura 10 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Personal desde el punto de vista del Director.	106
➤ Figura 11 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Social desde el punto de vista del Director.	107

PRESENTACIÓN

El trabajo de investigación que lleva por nombre “Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho - 2014”.

Tiene como finalidad:

1. Hacer un análisis de la relación que existe en el Liderazgo del Director y el desempeño del docente en concordancia al trabajo pedagógico de la Institución Educativa.
2. Conocer el estilo del liderazgo del director, del cual, se vale como autoridad del quien conduce para dirigir, motivar, guiar, influir, etc. Con el fin de precisar las opiniones del grupo que está a su disposición.
3. Conocer en cuál de las dimensiones del desempeño docente favorece más el nivel de liderazgo que realiza el director ante las gestiones pedagógicas, administrativas e Institucionales, todo ello con una mirada al trabajo pedagógico del maestro en paralelo a la institución dando posibilidades de desarrollo de competencias básicas del alumno y desempeñarse en la vida diaria.

El propósito de la investigación es contribuir a las organizaciones de las Instituciones Educativas al desempeño de la labor directriz del director y su trabajo en forma paralelo con los docentes, que el esfuerzo unido contribuirá a la labor pedagógico con los alumnos y al clima institucional.

Siendo posible la unión unívoca, director-docente en el éxito de la institución educativa será un gran impulso en la educación del Perú.

RESUMEN

La presente investigación, Relación entre el estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014, se realizó tratando de responder a la pregunta principal: ¿En qué medida el liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014?; Así también, buscamos responder a las preguntas: ¿En qué medida la gestión pedagógica impartida por el director se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014?; ¿En qué medida la gestión institucional impartida por el director se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014?; ¿En qué medida el estilo del director se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014?.

El objetivo general fue determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014; Los objetivos específicos fueron determinar la relación entre la gestión pedagógica impartida por el director y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014; Determinar la relación entre la gestión institucional impartida por el director y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014; Determinar la relación entre el estilo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014, y, finalmente, que las cuatro encuestas dirigidas al director, docentes y alumnos, las cuales fueron debidamente validadas y luego aplicadas en la institución educativa en estudio. Las muestras fueron 92 participantes.

Del resultado de los datos, se concluye; que el liderazgo directivo en su dimensión de gestión pedagógica, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen-

Huacho – 2014; Podemos afirmar que el liderazgo directivo en su dimensión de gestión institucional, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014; que el liderazgo directivo en su dimensión de gestión administrativa, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014 y el liderazgo directivo en su dimensión de estilos, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Durante las últimas décadas, la comunidad mundial fue marcada por una transformación sustancial en los aspectos: económico, político, social y científico-tecnológico, actuando con mayor velocidad este avance en el siglo XXI. El desarrollo de los países no ha sido homogéneo, por lo cual se han incrementado considerables problemas sociales, principalmente en los países en vías de desarrollo, como el nuestro.

Lo cierto es que este proceso ha afectado a la educación en general, promoviendo la ejecución de reformas educativas propuesta por organismos internacionales como la UNESCO, con fines de mejorar la calidad educativa y con ello elevar las condiciones de vida de los habitantes del mundo.

Las personas en esta nueva sociedad tendrán otros valores, mutaran hacia una real valorización del ser individual como persona, en la cual las tecnologías de la información tendrán repercusiones económicas y sociales muy fuertes, modificando la sociedad tal y como la conocemos ahora

La situación de emergencia por la calidad de la educación nacional “ha sido estudiada desde las agencias financieras, la cooperación internacional e investigadores nacionales. Siendo una crisis multicausal el Estado peruano a través de su sector educativo decide abordarla privilegiando una de sus causas: el desempeño del docente” (Saravia y López, 2008, p. 77). No obstante, a pesar de todas las políticas educativas implementadas la calidad de la enseñanza secundaria está siendo cuestionada y se han tomado medidas de todo orden para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en este nivel. Un aspecto importante que debe considerarse son las evaluaciones que se realizan

al desempeño docente, tanto en el dominio de su especialidad como en la didáctica que emplea en la realización de sus clases y su participación en la institución educativa. Latorre (2005) recalca que “las prácticas pedagógicas son un objeto de atención significativo si se quiere modificar y mejorar los resultados de la escuela” (p. 9), sin embargo, para lograr los objetivos se precisa investigar tanto las acciones que realizan los docentes como los supuestos que poseen y se toman en cuenta en su desempeño. Rojas (2006) añade que “de hecho, cuando los docentes tienen otro juicio, y otras expectativas, se produce aprendizaje, como lo demuestran las investigaciones de escuelas de calidad en condiciones de pobreza (UNICEF, 2004; UNESCO/LLECE, 2002)” (p. 32). Las estrategias de cambio encaminadas a superar el proceso y resultados de aprendizaje en las escuelas secundarias deben enfatizar la dimensión pedagógica y cultural; al respecto Tedesco y López (2004) afirman que se deben observar dos dimensiones: La primera de ellas se refiere a los docentes. Frente a los desafíos educativos que deben enfrentar los países de la región en el marco de profundos procesos de transformación social, el papel del docente no puede ser subestimado ni sustituido por los otros insumos del aprendizaje. La segunda dimensión se refiere a la pedagogía como disciplina. Además de docentes motivados, bien equipados y encuadrados en instituciones que les permitan el desarrollo de su autonomía profesional, es necesario disponer de las respuestas pedagógicas apropiadas para trabajar en contextos sociales y culturales tan complejos como los que se registran en la región. (p. 18) Uribe (2007, p. 149) escribe que “así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar”. Se reconoce que es necesaria la actitud positiva y la voluntad de los profesores para producir y mantener el cambio en el centro escolar, pero no es suficiente. Entonces, “se requiere de personas que escuchen a los docentes, que les muestren las nuevas posibilidades que el cambio

ofrece, que se hagan cargo de sus reclamos, que atiendan a su resignación, y que transformen ese ánimo en resolución, en esperanza” (Rojas, 2006, p. 34). Tales personas son los llamados líderes y entre ellos tienen que contarse los directores de las instituciones educativas. Sostiene Pareja (2007) que el liderazgo es una función intrínseca a la organización educativa, la cual posee vida propia e idiosincrasia particular; es decir, que “el liderazgo que en ellas se experimente es el que imprime un carácter específico a las distintas fases de desarrollo” (p. 13).

Asimismo, Rojas (2005, p. 10) manifiesta que “el liderazgo auténtico que puede tener el equipo directivo incide en la mejora de su propia unidad escolar, no sólo por los resultados institucionales sino que también, por las múltiples tareas que le competen al equipo en su conducción”. En consecuencia, otro factor clave a considerar es el liderazgo que el director escolar ejerce en los profesores pues interviene en el buen clima organizacional y es elemento básico en la medición de la calidad educativa. Todo cargo directivo en un centro escolar demanda, pues, un tipo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, los profesores y el estudiantado; que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno local y nacional, con las posibilidades y potencialidades internas de la institución.

Este liderazgo constituye mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto sinérgico de actitudes que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional. Rojas y Gaspar (2006) sentencian al respecto: Los directores y directoras de los centros escolares son los encargados de la organización y gestión de la enseñanza y las condiciones de los aprendizajes. Ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de la educación. Por eso, su labor

se debe abocar a una coordinación de acciones impecable y la creación de climas de confianza y motivación. (pp. 150-151).

Hay una exigencia de la sociedad peruana con respecto a la constatación de la eficacia y eficiencia de la calidad educativa, tanto en los procesos como en los resultados y su impacto. No es inane reiterar que las escuelas secundarias vienen operando sin alcanzar la apreciada calidad, debido entre otros factores al desempeño docente y la gestión de no pocos directores que se desvían de los fines que su cargo amerita y deterioran el clima institucional. Existen directivos carentes de capacidad para priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional, mientras que otros tampoco evidencian disposición al cambio para mejorar el servicio educativo. Por lo cual esta investigación tiene la inquietud de analizar el liderazgo del director y desempeño docente como factor concomitante en el desarrollo de la calidad en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida el liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014?

1.2.2. Problemas específicos

¿En qué medida la gestión pedagógica impartida por el director se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014?

¿En qué medida la gestión institucional impartida por el director se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014?

¿En qué medida el estilo del director se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar la relación entre la gestión pedagógica impartida por el director y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014.

Determinar la relación entre la gestión institucional impartida por el director y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014.

Determinar la relación entre el estilo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014.

1.4. Justificación de la Investigación

El presente trabajo de investigación realizado, es llevado a cabo debido a la enorme importancia que tiene en los momentos actuales el liderazgo directivo ya que las organizaciones y el sistema educativo específicamente necesita que sean conducidos por personas que tengan capacidad de liderazgo; ya que ello permite poder afrontar los cambios y desafíos que nos trae el avance de la ciencia y tecnología.

En los centros educativos la figura del director y su papel de líder es importante para lograr que la organización trabaje correctamente y logren los objetivos previstos por la institución y el sistema educativo.

El director influye para lograr los retos que se plantea a nuestra educación como es el lograr la calidad y excelencia educativa a través de la actuación y buen desempeño de sus docentes que permitirá al alumno alcanzar los aprendizajes esperados. Es conocida la aguda crisis y problemática que atraviesa nuestro sistema educativo donde nuestra baja calidad educativa es un tema preocupante y un desafío para los actores sociales, políticos que han venido ocupándose de la problemática, que a pesar de las reformas y las medidas tomadas no ha podido superarse el problema. Un factor para lograr mejorar la calidad educativa es el desempeño docente. Porque sin una buena labor docente no hay calidad educativa.

Es importante abordar el estudio para conocer los resultados que puedan servir a las instancias superiores para tomar medidas correctivas. En la presente investigación se realiza el estudio acerca del liderazgo directivo y el desempeño docente por ende las diversas investigaciones y fundamentos teóricos hacen ver que estas dos variables son muy importantes para el logro de la calidad educativa en el sistema educativo.

La presente investigación está orientada fundamentalmente a contribuir al mejoramiento de la educación en el país a través de como el adecuado desarrollo de los estilos de liderazgo adecuado es un factor importante que contribuye a lograr los objetivos, metas educativas y por tanto lograr una buena labor del docente.

Para ello, es importante que el director escolar sea un líder en las instituciones educativas, ya que teniendo un conveniente liderazgo garantizará que los miembros y componentes de la institución educativa cumplan con su funciones y lo que se espera de ellos.

La presente investigación es importante por las siguientes razones:

- La necesidad de destacar la importancia de un adecuado estilo de liderazgo, como un factor necesario para lograr e incrementar la calidad del trabajo docente en los profesores de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen-Huacho-2014.
- La obligación de conocer el estilo de liderazgo que tienen el director de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen-Huacho-2014, describiendo su actuación y labor en su centro de trabajo.
- Habilitará a conocer, si el director cumple las labores que caracteriza y debe tener un líder directivo en la institución educativa. Asimismo permitirá conocer el nivel de desempeño que presentan los docentes en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen-Huacho-2014.
- Permitirá continuar más investigaciones respecto al estilo de liderazgo del director en distintos ámbitos (distritos, provincias) del país viendo la gran importancia que tiene para el logro de los objetivos y metas institucionales.
- Permitirá tener un valioso aporte teórico y de investigación referente al liderazgo directivo y su estilo. Así como el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen-Huacho-2014.
- El estudio también es importante porque permitirá a los gerentes educativos (directivos, subdirectores, especialistas, consultores) conocer y tener a su disposición un trabajo de investigación que refleja validez y confiabilidad respecto a la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente buscando de esta manera corregir y buscar mejorar en la labor directiva.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales

Contreras (2005); Busco comprender la dinámica interna del ejercicio de poder en una comunidad educativa; basada en dos unidades de análisis como son los estilos de liderazgo, desde el enfoque político, y los espacios de participación para docentes y alumnos en la escuela; esta investigación es cualitativa; Se usó la observación libre, entrevistas (semi estructurada e informal), grupo focal y revisión de documentos. Su Muestra es un centro educativo estatal de nivel secundario, sin variante y mixto, ubicado en Lima Norte. Su población escolar aproximada es de 900 alumnos y 35 docentes; los resultados muestra que la directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos; Desarrolla la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal; los alumnos y docentes perciben a una directora muy dura en el trato y que no se gana la confianza de los miembros de la comunidad escolar. Esto contribuye a que el clima se vea conflictivo y que la disposición para participar de manera conjunta se resquebraje

Martínez (2007); Buscó reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. La investigación fue de nivel descriptivo; Utilizó tres técnicas: la investigación bibliográfica, la encuesta y la entrevista; la muestra está conformada por un único director, 19 docentes (2 varones y 17 mujeres), en conclusión se identificó tres de 10 características del liderazgo

transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo. Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

Zarate (2011); Estableció la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima; Se usó el cuestionario; esta investigación es descriptiva; y la población objetivo de nuestro estudio está conformada por los directores, docentes y alumnos de las 23 instituciones educativas; Concluyó que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo; también la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.

Quispe (2011); Demuestra que en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010, existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente; el instrumento es la encuesta; Las muestras fueron: 156 docentes y 364 alumnos de ambas poblaciones; el resultado de los datos, concluye que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Se puede precisar, entonces, que los estilos de liderazgo del director influyen

significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes. El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal; Esto explica la deficiencia de los directores en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión.

Reyes (2012); Determina la relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao, se utilizó la encuesta sobre estilos de liderazgo directivo; Ficha de evaluación del desempeño profesional docente, la Investigación es descriptiva; La población objetivo se compone por los docentes del nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla, los que laboran en el turno tarde. La muestra lo conforman los 40 profesores del nivel secundario sin criterio de exclusión en conclusión no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Gonzales(2007) Analizar el Liderazgo del personal directivo en la gestión de conflictos organizacionales de las escuelas básicas del Circuito Escolar N° 4 del Estado Zulia y proponer un plan estratégico para el fortalecimiento del liderazgo del personal directivo en la gestión de conflictos organizacionales, la investigación es tipo descriptivo, la población conformada por 60 docentes ,10 directores y 4 supervisores, ante de este número la muestra fue censal, se aplicara dos instrumentos encuesta y entrevista. Se concluyó que el liderazgo del personal directivo medianamente efectivo para la gestión de conflictos

organizacionales de las escuelas básicas, se recomendó la aplicación de un plan estratégico para el fortalecimiento del liderazgo del personal directivo de la gestión de conflictos organizacionales de las escuelas estudiadas y la divulgación de los hallazgos de esta investigación.

Torres (2010); Analizar la influencia del estilo de liderazgo del Colegio Acrópolis S.A, sobre el clima organizacional de la institución. Tipo de investigación es exploratorio (cualitativo y cuantitativo); instrumento a usar son las encuestas la Población Directivos y docentes del Colegio Acrópolis S.A y la muestra es Dos directores técnicos pedagógicos directora de primaria y directora de preescolar y Tres maestros de materias extra curriculares: Inglés, Danza Y Música; los resultados arrojan que si existe el liderazgo del Director.

Montes (2010) Identificar los tipos de liderazgo que ejerce la directora en la escuela primaria Francisco Sarabia. (Democrático, participativo, convencional, autoritario, paternalista, proactivo y reactivo).La investigación en la metodología cualitativa; Las técnicas es recolección de datos, instrumento es la encuesta, el número de encuestados se hizo con base al porcentaje que arrojó el programa estadístico STATS. El diseño de la muestra para la aplicación de los instrumentos a padres de familia fueron aproximadamente 117 instrumentos representando el 50 % del universo de los padres de familia que son un total de 234, se utilizó un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%.Resultados En general los padres de familia, maestros y alumnos opinan que es la directora la persona que coordina y convoca en su mayoría las actividades que se desarrollan en la institución educativa, En referencia a la presencia de la directora en el centro escolar, algunos compañeros la conocieron desde que eran estudiantes en la normal, otros en los talleres educativos de la zona, amiga de la familia y muy pocos la conocieron en la escuela, la mayoría ya la conocían antes de llegar a esa escuela, relación que permite que la mayoría se sienta a

gusto y se fortalece el compromiso de sacar adelante los trabajos educativos y el ambiente de trabajo es armónico.

Rojas (2011) Describir el liderazgo transformacional en los directores de tres Liceos de Excelencia pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana, considerando la percepción de los docentes. La investigación es de tipo descriptivo-exploratorio; Con la autorización de los Directores de cada liceo se aplicaron las encuestas a 54 docentes de 7° y 8° de 3 liceos bicentenario y 3 liceos regulares, durante los meses de agosto y diciembre de 2011. De este total, 28 docentes corresponden a liceos bicentenario y 26 a liceos regulares. En conclusión que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de 3 Liceos Regulares.

Subaldo(2012); Se centra en la exploración de las repercusiones que puede tener el desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado; los instrumentos utilizados son las autobiografías profesionales, cuestionarios, la técnica son el análisis de contenido de las autobiografías, análisis descriptivo de los cuestionarios, Análisis exploratorio, estudio de fiabilidad y validez de los instrumentos; la investigación se realiza en dos fases: exploratoria y la profundización en el conocimiento de los efectos que produce el desempeño profesional en la satisfacción/insatisfacción personal y laboral y, en ocasiones, incluso en la salud del profesorado; población total del profesorado de Centros Públicos y Privados de los tres distritos de Lima Metropolitana de nivel Primario y Secundario es de 2,545.00. De estos, 1,014 profesores son de Centros públicos y 1,531 de centros privados. la muestra está compuesta por los 61 profesores del Centro en el que se lleva a cabo el trabajo; de ellos se toma una muestra del 50% -30 docentes- que fueron elegidos al azar. Los Resultados Refuerzan el supuesto de partida que las experiencias positivas de los profesores en el ejercicio de la docencia

producen satisfacción y conducen al desarrollo y a la realización personal y profesional, que efectivamente influyen en la calidad de la enseñanza y los aprendizajes de los alumnos. Por otra parte, las experiencias negativas llevan a la insatisfacción personal y profesional que con frecuencia ocasionan el desgaste e incluso el rechazo de la profesión y llegan a afectar a la felicidad y bienestar del docente, al compromiso con la docencia y con el Centro Educativo.

2.1.3 Otras investigaciones

Salazar(2010) Identificar los niveles de liderazgo y de satisfacción laboral; instrumento es la encuesta; investigación descriptiva, 205 docentes participaron, Resultados muestra que prevalece la toma de decisiones centralizada en la dirección; también revelaron que los profesores percibieron el liderazgo directivo por las practicas que consideraron sus necesidades de apoyo y desarrollo profesional, enseguida por las practicas orientadas a mejorar las condiciones del trabajo docente, y aquellas dedicadas al seguimiento y supervisión de la enseñanza, y por último por las practicas que promueven el propósito moral de la escuela y de la reforma.

Ortiz (2011) permitió a todos los docentes, conocer la forma o mecanismos a utilizar, ya que mediante reuniones de trabajo, se socializó y se aprobó el mismo. En este modelo, se involucró a los estudiantes, por ser quienes están permanentemente en contacto con sus profesores y mediante sus opiniones en el futuro se tomarán correctivos que vayan siempre en favor del adelanto institucional. El tipo de técnica fue recolección de datos (observación), tipo de la investigación descriptiva, el Instituto Tecnológico San Pablo cuenta con 41 docentes y 324 estudiantes tanto de Educación General Básica como de bachillerato, la muestra fue de 37 profesores y 179 estudiantes Los resultados señalan que tanto los docentes como los estudiantes están de acuerdo en que se aplique el Modelo de Evaluación Institucional del

desempeño docente, debido a que servirá como un medio de rendición de cuentas, para mejorar la calidad de educación de los estudiantes, permitió organizar el aspecto pedagógico en la institución, despertando el interés a Directivos, docentes y estudiantes a participar activamente en talleres de capacitación, cooperando en la entrega de mejores servicios.

Parra (Chile) analizar el Liderazgo Transformacional del Director y el Desempeño Laboral de los Docentes de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida. El estudio se desarrolla dentro de la fase descriptiva. El instrumento será un cuestionario de varias alternativas compuesto por treinta y dos (32) ítems, El universo poblacional de este estudio lo constituyen catorce (14) directores y ciento veinte (120) docentes. De igual manera, se utilizó un muestreo aleatorio probabilística estratificado, dicha muestra está conformada por catorce (14) Directores y sesenta y siete (67) docentes, los resultados dicen que el 3,71 % de los docentes señalaron que el personal directivo siempre guía las actividades a realizar por los docentes. De igual manera, casi nunca orienta el trabajo a ejecutar. Con ello, estos consideran que no es reconocido el cumplimiento de las actividades que desarrollan, ni son actualizados ni motivados. Manifiestan además, que casi nunca son supervisados ni tomados en cuenta al momento de dar las informaciones sobre el trabajo a ejecutar, ocasionando con ello incertidumbre por falta de información. Análogo a ello, consideran los docentes que el directivo casi nunca desarrollan la función de líder transformacional sino autocrático.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Aspectos Generales

A. La calidad en la educación peruana

Delgado (2005, 27), señala que a pesar de haber logrado notorios avances en términos de universalización del acceso, la Política Nacional Educativa aun mantiene como su principal deficiencia estructural su baja calidad permanentemente contrastada y confirmada mediante evaluaciones realizadas tanto en el ámbito latinoamericano, como en el ámbito mundial. El interés por conocer los resultados del sistema educativo está fundado en su trascendencia para la consolidación de sociedades competentes y competitivas, que puedan superar la pobreza y que tengan como objetivo generar mayor libertad en los individuos con igualdad de oportunidades. La educación es una responsabilidad compartida entre la sociedad y el estado, no es menos cierto que la gestión del servicio educativo estatal representa el porcentaje mayor del nudo crítico que marca la deficiencia del estado como proveedor y regulador. A pesar de que el porcentaje de asignación del PBI a la educación peruana se encuentra muy por debajo de la media deseable latinoamericana e incluso del cumplimiento de pactos como

El Acuerdo Nacional, también es evidente que la mayor asignación de recursos no puede garantizar una mayor eficiencia o un incremento de la calidad educativa, lo que debería constituir el objetivo central de cualquier reforma que se planee realizar, incluso aquella vinculada con la descentralización del sistema. Parte de las reformas iniciadas en los años 90 para superar la deficiente gestión estatal del servicio fue la promoción de la inversión privada en educación a partir de un nuevo marco normativo que reconocía la actividad educativa como una que podía conciliar el servicio educativo con la actividad lucrativa, haciendo más transparente la

gestión privada que ya se venía realizando en el país. Esta reforma, junto a propuestas inacabadas respecto a la acreditación de la calidad educativa, la participación comunal en la gestión de los centros educativos, la capacitación docente o la racionalización de la oferta, sustentaban el inicio de una renovación en la estructura del sistema y en su propia conceptualización como pilar del desarrollo; sin embargo, consideraciones ajenas a las eminentemente técnicas impidieron su generalización. Como se sabe, entre 1994 y 1995, MINEDU, PNUD, GTZ, UNESCO y Banco Mundial, elaboraron el "Diagnóstico General de la Educación Peruana", que afirmó el hecho de que, a pesar de contar con una de las mayores coberturas de matrícula en América Latina, la educación peruana tenía uno de los índices más bajos de calidad. Entre otras, el diagnóstico planteó algunas conclusiones que marcaron el derrotero de las decisiones políticas de reforma educativa durante esa década: la inexistencia de un programa nacional educativo, la poca inversión en el sector, la escasa e ineficiente infraestructura y materiales educativos, lo obsoleto de los currículos, la burocracia y la superposición de normas y procedimientos.¹

B. La calidad como propiedad emergente del sistema educativo

Montenegro (2003, 10), señala que en el campo educativo, la calidad se refiere al grado de acercamiento a los fines previstos. De acuerdo con la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo (1994), está asociada a la coherencia de todos los factores que intervienen en el proceso educativo para satisfacer las expectativas de la sociedad y en especial de sus más críticos. En síntesis, la calidad es una propiedad que emerge del sistema educativo; es decir, de un conjunto de factores, de componentes y de las relaciones entre ellos. En el contexto más amplio, la calidad educativa es un indicador del

¹DELGADO Lisbeth (2005). *Implicancias del nuevo marco legal sobre los roles de la institución educativa, los gobiernos locales y el Ministerio de Educación*. Lima: Consejo Nacional de Educación. Pág. 27 (BC de San Marcos) LB2898.38 D51.

desarrollo cultural de un pueblo o nación, es una característica que subyace al sistema social económico y político.

La calidad es una resultante social y se halla determinada por factores y por condiciones propicias. De manera general, se pueden definir dos grandes factores: los asociados al estudiante y los asociados al ambiente. Entre los factores asociados al sujeto que aprende se encuentran sus condiciones fisiológicas, el grado de satisfacción de sus necesidades básicas y los niveles de motivación. Entre los factores asociados al ambiente están la familia, la institución educativa y el contexto social. Dentro de la institución, el docente es el principal gestor del proyecto educativo, es quien vislumbra el horizonte, quien diseña el currículo y en una interacción permanente con el estudiante, le ayuda a orientar y dirigir su proceso de formación. Es por esto que el desempeño docente se considera el factor preponderante de la calidad educativa.²

C. Aspectos concretos que caracterizan a una institución escolar

Falieres y Antolin (2004, 80), señala que en la conceptualización de lo que es una institución escolar, podríamos determinar algunos aspectos concretos:

- ❖ Su actividad se desarrolla en una porción de tiempo, en el que las personas se aíslan en distintos espacios de la escuela.
- ❖ Hay un currículo que establece parámetros para dirigir la actividad educativa.
- ❖ Existen sistemas de símbolos que asignan significados convencionales acerca de lo que es un maestro, de lo que es un alumno, de lo que es el conocimiento y el trayecto hacia el y de lo que es la autoridad.
- ❖ Existe en un ambiente artificial, en el que se tratan de crear especialmente las condiciones para enseñar y aprender.

²MONTENEGRO Ignacio (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogotá: magisterio. Pág. 10, 21. (B. de educación San Marcos) LB 1707 M6.

- ❖ Las personas ocupan diferentes niveles jerárquicos, con roles y tareas específicas.
- ❖ En las escuelas se efectúan “recortes” de información, de tradiciones, de valores propios de las sociedades de nuestro tiempo, para transmitirlos.
- ❖ El quehacer de cada escuela responde a características propias, por más que haya similitudes con otras instituciones semejantes. Esta percepción se va acrecentando con la antigüedad que adquiere la institución e influye en las prácticas de sus integrantes. Cuanto más joven es la escuela, más puro se encuentra su proyecto institucional y encara sus propuestas con más fortaleza.
- ❖ En el ámbito escolar, circulan fuertes energías afectivas que determinan el clima institucional, la disposición para enseñar y para aprender. Es importante tener en cuenta que surgen sentimientos de rivalidad, de preferencias, de triunfo, de fracaso, de poder, de sometimiento.
- ❖ Hay una serie de normas que regulan las relaciones humanas con los componentes materiales de la actividad escolar.
- ❖ Se postulan metas, requerimientos y exigencias.³

Considerando los aspectos concretos que tiene la institución escolar desde la perspectiva de Falieres y Antolín; podemos manifestar que, en toda institución educativa están presentes estos aspectos mencionados, que se encuentran en mayor medida. Son aspectos que se pueden observar en su existencia y cumplimiento a través de las actividades diarias de la institución escolar.

Un aspecto concreto es el horario y la calendarización establecida que tienen las escuelas con sus diferentes turnos y determinados meses de estudio; siendo las aulas, laboratorios, y salas de video los

³FALIERES Nancy y ANTOLIN Marcela (2004). *Como mejorar el aprendizaje en el aula y poder evaluarlo*. Montevideo: Cadiexinternacional. Pág. 80 (B. Publica de Lima) 371.1 F18.

espacios de aprendizaje de la escuela. Otro aspecto concreto es el currículo establecido por los ministerios y adecuados por las instituciones educativas para poder desarrollar su actividad educativa. Otro aspecto concreto es la definición que se da al maestro, alumno, conocimiento y el trabajo docente por parte de los educadores especialistas del sector educativo.

El ambiente de trabajo es otro aspecto concreto preparado por el docente para facilitar el aprendizaje y la enseñanza en el aula o laboratorio a través de láminas, gráficos, dibujos, experimentos, etc.; que permitan ayudar en el aprendizaje del alumno. De la misma forma, este es otro aspecto concreto, las jerarquías establecidas en las instituciones educativas cada uno con sus roles y tareas específicas a realizar para el adecuado funcionamiento de la institución educativa.

Otro aspecto concreto es la transmisión y enseñanza de los aspectos más interesantes y significativos de las materias, valores, tradiciones y prácticas educativas que puedan servir y ser útiles para el alumno. Otro aspecto concreto es el PEI que desarrolla y que tiene cada escuela; siendo muy diferentes en virtud que todas las escuelas no son iguales, ni semejantes.

El clima institucional es otro aspecto concreto, que presentan cada escuela y que puede ser afectiva, cordial o también conflictivo y que siempre lo encontramos presente en las escuelas influyendo en el comportamiento, desempeño y logros de los docentes y la institución educativa. Finalmente, otro aspecto presente y concreto que tiene todas las instituciones son las metas y exigencias que se plantean a los docentes, alumnos y directores en pos de lograr los objetivos y la excelencia educativa.

D. ¿Qué escuelas se necesitan para el siglo XXI?

Tenutto, Klinoff y Otros (2004, 26), citando a Federico Mayor, exdirector de la UNESCO (1987-1999) y pensando en las necesidades urgentes del siglo XXI señalan que se necesitaran:

- ❖ Escuelas que centralicen su forma de gestión escolar en el aprendizaje.
- ❖ Escuelas que desarrollen un sentido de pertenencia y construyan su identidad.
- ❖ Escuelas que estén abiertas al aprendizaje y para el aprendizaje de todos.
- ❖ Escuelas que propicien fuertemente las culturas de trabajo cooperativo.
- ❖ Escuelas integrales que superen las barreras de las disciplinas científicas.
- ❖ Escuelas que formen tanto para el presente como para el futuro, pero reconociendo el pasado.
- ❖ Escuelas que rediseñen estrategias y metas para atender a la diversidad de poblaciones sociales.
- ❖ Escuelas que formen para la democracia y el ejercicio de la ciudadanía.
- ❖ Escuelas capaces de identificar problemas, plantearse procesos de mejoramiento y dar cuenta de los resultados que alcanzaron.
- ❖ Escuelas con equipos directivos y docentes preocupados por la calidad de los conocimientos y por las competencias que aprenden tanto niños como jóvenes.
- ❖ Escuelas que evalúan si lo que ellas enseñan es relevante para los estudiantes y para las necesidades del siglo XXI.⁴

Reconociendo las ideas de Tenutto y otros, sobre la escuela que se necesita para el siglo XXI son las que orientan su papel en función al desarrollo integral del alumno, el cuidado de las

⁴TENUTTO Martha, KLINOFF Adriana y otros. (2004). Escuela para maestros. Montevideo: Cadiex International. Pág. 26, 25 (B. Pública de Lima.) E 370.3 E7

características, necesidades de una calidad educativa, que evalúe, retome y reforme a la circunstancia de los avances tecnológicos asimismo se requiere y exige respetar la cultura de los componentes de la institución educativa. Donde la gestión del director priorice el logro del aprendizaje realizando acciones para que se cumpla el objetivo.

Además se requiere que los componentes de la institución educativa se identifiquen con la institución, sus objetivos, y metas demostrando mediante los hechos su pertenencia al centro educativo.

Se requiere también que las escuelas y sus miembros aprendan e innoven para que los alumnos puedan aprovechar de este nuevo conocimiento. Se requiere además escuelas que fomenten el trabajo cooperativo en todos sus miembros (alumnos, docentes y directivos). Se demanda del mismo modo, que enseñen y preparen para afrontar el presente y futuro donde los contenidos sirvan para el desarrollo integral del alumno y enseñe además a vivir en democracia fomentando la paz, el orden y el respeto en su vida presente y futura ejerciendo la ciudadanía de manera correcta.

Además, a las escuelas le corresponden saber planear y desarrollar soluciones a los problemas y necesidades que existen y ser responsables de las acciones y resultados que alcancen.

Los directivos y docentes conjuntamente, les corresponden asumir el compromiso con el mejoramiento de la calidad educativa de sus instituciones fomentando el conocimiento y las competencias en los alumnos; evaluando finalmente si los contenidos del currículo con su aplicación son necesarios y relevantes para el alumno y para lo que se necesite en el presente siglo XXI.

E. Rol de la escuela

UNESCO (2004, 75), señala que la educación escolar posee como finalidad el desarrollo de las capacidades y apropiación de los contenidos de la cultura necesarios para que los jóvenes se inserten activamente en la sociedad. La educación, por tanto, es un proyecto de naturaleza social que se desarrolla y toma cuerpo en una institución también social; la escuela. Si bien se diversifican los espacios de aprendizaje, la escuela sigue siendo la unidad fundamental donde tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje, y la única que puede asegurar un acceso equitativo al conocimiento. La escuela es igualmente la segunda instancia de socialización, después de la familia, de convivencia y de integración social.⁵

2.2.2 LIDERAZGO DIRECTIVO

2.2.2.1 LIDERAZGO

A. Concepto de líder

Ander-Egg (1997, 110), nos menciona que líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa.

Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del

⁵UNESCO. (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. Pág. 75. (B. Publica de Lima). 371.206 C4 F2.

grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada.⁶

Desde el punto de vista de Ander-Egg y de los psicólogos sociales; el concepto de líder es aquella persona que tiene cualidades personales y que, de ella se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innato la capacidad de liderazgo. Además su campo de acción es amplio donde sus atributos de personalidad y habilidades van a originar en la organización o grupos donde son miembros actos de influencia sobre los otros miembros del grupo.

UNE (2004, 98), señala que el líder, en el sentido más amplio, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición. Líder, en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en merito a la aceptación voluntaria de sus seguidores.⁷

Collao (1997, 114), señala que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar.⁸

Gallegos (2004, 114), menciona que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su

⁶ANDER-EGG Ezequiel (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires: Magisterio Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57

⁷UNE (2004). Capacitación de docentes y directores de la región Callao. Lima: DATA PRESS S.A. Pág. 98. (B. Personal)

⁸COLLAO Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.

articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas.⁹

B. Definición de liderazgo

Liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

Hellriegel (2005, 418), expresa que, el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.¹⁰

Ander-Egg (1997, 110), afirma que, el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación.¹¹

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Ander-Egg; se desarrolla desde el ámbito donde actúa el líder; la función de liderazgo lo realiza en una organización o grupo de personas. Esta función puede incluir el carisma en algunos casos. No siempre la persona será líder en todas las organizaciones.

⁹GALLEGOS Alberto. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.

¹⁰HELLRIEGEL Don (2005). Administración. México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418 (BC de San Marcos) HD 31 H37 2005.

¹¹ANDER-EGG Ezequiel (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires: Magisterio Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57

En otros grupos puede ser un seguidor todo depende de las habilidades, las tareas o intereses que puede tener la persona líder en una organización. Ej. Una persona puede ser líder en su centro de trabajo pero en su comunidad o parroquia puede ser solamente un seguidor debido a la existencia de otra persona con las habilidades, conocimiento de la teoría y la capacidad de liderazgo.

Chiavenato (1986, 183), citando a Knickerbocker define en términos de dinámica del comportamiento humano, como "el liderazgo es función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo". En relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de sus necesidades. Así seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo.¹²

Desde la perspectiva de Knickerbocker, el concepto de liderazgo es una relación funcional, ésta existe cuando el líder y el grupo se relacionan e interactúan realizando acciones y comportamientos para afrontar una necesidad evidente. El líder es quien deberá satisfacer las necesidades desarrollando sus habilidades, conocimientos y capacidad de liderazgo para lograr la consecución de los objetivos.

Para el grupo de esta manera seguir al líder significará que las necesidades sean afrontadas y lograr los objetivos anhelados que el grupo plantea en toda organización; porque el líder los sabrá conducir a realizar las acciones pertinentes para tal fin.

¹²CHIAVENATO Idalberto (1986). Introducción a la teoría general de la administración. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 183 (B. Publica de Lima) 658 Ch44 1986.

Chiavenato (2002, 512), señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.¹³

Siendo cuatro los elementos que caracterizan al liderazgo: La influencia porque el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos. La situación debida a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización.

El proceso de comunicación para que a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes.

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato; es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos.

¹³CHIAVENATO Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogota: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54

Chiavenato (2002, 315), define que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.¹⁴

Guibovich (2006, 185), citando a Burns, define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes producen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores”.¹⁵

Según Burns, el concepto de liderazgo es un proceso donde los seguidores son inducidos por los líderes a actuar para buscar los objetivos que no solamente representen los intereses y aspiraciones de líder sino de los demás integrantes del grupo. Al mismo tiempo, deberá incluir las motivaciones, deseos y necesidades que tienen el líder y el grupo en la organización.

Guibovich (2006, 186), citando a Rallph y Stogdill, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.¹⁶

¹⁴CHIAVENATO Idalberto (2002). Administración. 3era edición. Bogota: MC Graw Hill. Pág. 315, 318 (B. Publica de Lima) 658- C548 2002.

¹⁵GUIBOVICH Lorgio (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185, 186. (B. Publica de Lima) 306- G91

¹⁶GUIBOVICH Lorgio (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185, 186. (B. Publica de Lima) 306- G91.

Guivobich (2006, 186), citando a Cassio profesor de ESAN, señala al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización; pero también puede emerger fuera de la estructura formal de la organización.¹⁷

Según Cassio, el liderazgo se da cuando el líder tiene la capacidad de influir en un grupo para el logro de las metas. De la misma forma, considera que la influencia puede ser formal cuando el líder desempeña un cargo gerencial en una organización pudiendo ser una empresa, institución educativa, fábrica, club o asociación académica, deportiva, etc. Pero también considera que el líder puede surgir e influenciar en una organización no formal como reunión de padres, reunión de amigos, etc.

Cueva (2006, 206), señala que el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder.¹⁸

Según Cueva (2006) afirma que, el liderazgo es la función de un líder quien va conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo. Considera que en el liderazgo está inmersa en diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo. El prestigio, ya que el líder es visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes

¹⁷ GUIBOVICH Lorgio (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185, 186. (B. Publica de Lima) 306- G91.

¹⁸ CUEVA Alonso (2006). Diccionario de pedagogía. Lima: AFA EDITORES importadores S.A. Pág. 206 (BC de San Marcos) R/LB 15 D71 2006

facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización.

Pratt (2004,173), manifiesta que el liderazgo es el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa. Es dirigida por una persona que fomenta la cooperación con el fin de lograr que todos los integrantes aprueben en forma voluntaria las tareas para cumplir los objetivos determinados de la misma forma los fines y métodos. Los dos tipos de liderazgo más importantes desde el punto de vista social son el conservador y el protagonista.¹⁹

Certo (2000, 126), citando a Elise Goldman, señala que el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o según un rumbo particular. Idealmente, este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones. El tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas por medio de la gente.²⁰

El trabajo del líder compromete a dirigir al grupo para que actúen siguiendo una dirección o camino planificado que los lleva a alcanzar las metas o fines. Lógicamente se está obligado seguir el rumbo cumpliendo y respetando las funciones propias que tiene cada integrante, todo ello según las políticas que son establecidas por la organización. Es por ello que lograr el objetivo o las metas; a través del esfuerzo de los integrantes de una organización es muy importante y es el papel central de liderazgo.

¹⁹PRATT Henry (2004). Diccionario de Sociología. México D.F: Fondo de cultura Económica. Pág. 173 (BC de San Marcos) R/HM 17 D71 1997.

²⁰CERTO Samuel (2000). Administración Moderna. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 126, 336 (B Publica de Lima) 658 C48 2001

Koontz y Wehrich (2001, 328), afirma que el liderazgo se define como influencia, es decir, como el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes. Idealmente la gente le corresponde verse estimulada a desarrollar no solo con la voluntad, sino también con pasión y confianza respecto al trabajo.

La pasión es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja, la experiencia y la habilidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar objetivos a través de la máxima aplicación de sus capacidades.²¹

Para Koontz y Wehrich, el liderazgo es un arte porque en base a la voluntad y entusiasmo que mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría o proceso de influir en la gente, cuya finalidad es que, los integrantes de una organización realicen un esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común; ello, es perseguido por los integrantes. Pero, este esfuerzo es, también importante desarrollar la pasión y la confianza respecto al trabajo.

La primera es substancial porque se logra trabajar con mucha intensidad y alegría en la búsqueda de los objetivos. La segunda es igualmente trascendental porque a través de la confianza se van sintiendo capaz de realizar una acción. En general la acción del líder le corresponde estimular y desarrollar la mayor capacidad de confianza y demostrar una considerada actitud, destreza, habilidad y entusiasmo con el grupo para ayudar a alcanzar los objetivos.

Martí (2003, 281), comenta que, el liderazgo es la función que realiza la persona que actúa como líder de un grupo. Implica una relación desigual aceptada por los miembros del grupo. Pueden

²¹KOONTZ Harold y WEHRICH Heinz (2001). Elementos de Administración. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 328. (B. Publica de Lima) 658 K75 2002.

distinguirse tres estilos de liderazgo; el autoritario, que se produce cuando el líder actúa en forma vertical, autoritariamente sin pedir la opinión ni comentario de ningún miembro del grupo; el laissez-faire, en el que el líder deja actuar a los miembros del grupo sin impartir ningún tipo de pauta, los miembros del grupo pueden tomar decisiones; y el democrático, en el que la función del líder se limita a cohesionar y armonizando las metas y aspiraciones del grupo convirtiéndolas en uno solo. El líder conduce y cohesiona la actuación de los miembros del grupo, buscando que realicen sus funciones de manera correcta siguiendo la ruta o camino que todos han señalado como grupo.²²

Martí (2003) manifiesta que, el liderazgo es la función del líder de un grupo y en dicha situación existe funciones, atributos y responsabilidades distintas y aceptadas por todos los miembros del grupo.

Collao (1997,114), señala que el liderazgo se reconoce por tener aptitudes, atributos, personalidad por ello menciona, que depende de la calidad de líder, que corresponda. Logra motivar a las personas en una dirección por medios no coercitivos, sino en base a las ideas, el carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales pre-establecidos.

Mediante el liderazgo, cualquier miembro de un grupo es capaz de determinar una actitud reflexiva en los demás e influir para la ejecución de actos que ayuden al grupo a lograr sus objetivos. El liderazgo puede ser ejercido por uno o varios miembros del grupo que actúan de modo diferente según las situaciones que el grupo afronte.²³

²²MARTI Isabel (2003). Diccionario enciclopédico de educación. Barcelona: CEAC. Pág. 281 (B. Pública de Lima) E370.3 D.

²³COLLAO Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág.114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.

Robbins (1999, 347), manifiesta que el liderazgo, es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas por fuentes de esta influencia, podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización.²⁴

Valdivia (2003,10), señala que el liderazgo es la tarea de poner en acción a personas para la consecución de un objetivo común. Para lograrlo es preciso que las metas hayan sido fijadas de común acuerdo, solo así es posible despertar el interés en su realización y la motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo propuesto. El líder debe comprender que, para generar el ambiente adecuado para un esfuerzo creador común que conduzca a la cabal realización de las tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo.²⁵

Es elemental despertar el interés y motivación para conseguir los objetivos, de la misma forma brindar un adecuado clima armónico en las reuniones; con el fin de que los planes, acuerdos y metas sean decididas en conjunto, con el compromiso de todos o una gran mayoría, esto logrará que los integrantes realicen sus funciones con satisfacción debido a la expectativa que cada uno de los miembros realiza; el producto será, conseguir las metas propuestas y esto conlleve a la posibilidad del cumplimiento y realización de las tareas concertadas.

Farre y Lasheras (2002, 125), menciona que el liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para

²⁴ROBBINS Stephen (1999). Comportamiento organizacional. Octava edición. Mexico DF: Prentice Hall Hispanoamérica. Pag 347 (B. central de San Marcos) HD 58.7 R71 1999.

²⁵VALDIVIA Edgar (2003). Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica. Lima: Cartolan EIRL. Pág. 10 (B.N. del Perú) 378.1543 – V19.

mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas.²⁶

Garza (2000, 103), comenta que el liderazgo es una habilidad que requieren todas las organizaciones: La dirección de un país, de un organismo internacional, la gerencia de una compañía, el jefe de un departamento, el promotor de una causa social, el presidente de un partido político, el maestro en un salón de clase, el coordinador de un comité en la organización.²⁷

Fernández y Álvarez (2002, 237), citando a Peter F. Drucker, señala que para este autor la única definición de liderazgo se centra en cinco aspectos:

- a) El líder es alguien quien tiene seguidores que colaboran con él para sacar adelante un proyecto que a todos beneficia. Hablamos, por consiguiente, de liderazgo del ámbito de la influencia al que se están reduciendo todas las hipótesis de investigación.
- b) El líder no es alguien a quien se quiera o se admire por sus atributos personales, por su gracia, inteligencia o encanto. Se le sigue porque interesa, porque posee una visión de futuro de la organización que proporciona seguridad a sus miembros o porque descubre que tiene la fuerza o la capacidad para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia el éxito.
- c) La popularidad no es un rasgo del liderazgo, los resultados si. Los líderes mantienen su liderazgo si son capaces de ofrecer de forma sostenida resultados que responden a las expectativas de sus seguidores.
- d) Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos. Sus seguidores necesitan conocer directamente sus proyectos aunque sea a través de los medios, relacionarse personalmente con él,

²⁶FARRE Josep y LASHERAS Gracia (2002). Enciclopedia de la psicología. Barcelona: Océano. Pág. 125 (B. Publica de Lima) E 150.3 E t.4.

²⁷GARZA Juan (2000). Administración contemporánea. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 103. (B. Publica de Lima) 658 G26 2001

identificarse con lo que Gardner (1998) llama "su historia", es decir, los valores, principios que conforman su visión de futuro y que suele manifestarse a través de un lenguaje claro y atrayente. Su forma de vida debe relacionarse con la historia que cuenta y con los valores que defiende la forma que sus seguidores puedan identificarlo e identificarse fácilmente con ella.

- e) El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.²⁸

C. Definición de estilo de liderazgo

Munch (2002, 225), citando a Peters y Waterman considera al estilo de liderazgo (style) como una de las variables para lograr la excelencia. El estilo prevaleciente en el equipo directivo es para la organización, lo que la calidad del motor es para el automóvil.²⁹

Munch (2002, 228), por su parte nos dice que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra.³⁰

Se refiere a una forma particular de comportamiento que adopta y desarrolla el gerente para dirigir a la organización. Dichos

²⁸FERNANDEZ José y ALVAREZ Manuel (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38

²⁹MUNCH Lourdes (2002). Más allá de la excelencia y de la calidad total. México DF: Trillas. Pág. 225, 228 (B. Publica de Lima) 658.4013 M95

³⁰MUNCH Lourdes (2002). Más allá de la excelencia y de la calidad total. México DF: Trillas. Pág. 225, 228 (B. Publica de Lima) 658.4013 M95

comportamientos son, relativamente duraderos. Este estilo de dirección prevaleciente en la organización es un factor que va a determinar que se alcance y logre la excelencia.

El desarrollar un estilo de liderazgo significa que la persona que dirige y lidera una organización va a mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes para con los miembros de la organización. Pero no siempre la persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo ya que hay situaciones o contextos donde amerita y es necesario cambiar de estilo.

Certo (2000, 336), comenta que el líder le conviene ser cauteloso, sin embargo, concluye que no existe ningún estilo de liderazgo que sea más efectivo. Las situaciones de liderazgo son tan variadas, que afirmar, que un estilo de liderazgo es el más efectivo sería simplificar demasiado el asunto. De hecho, un estilo de liderazgo exitoso para los gerentes en una situación puede ser ineficaz en otras.³¹

En una institución puede ser efectivo algún estilo de liderazgo en todas las situaciones; en otras, los casos y situaciones que se presentan son distintas y variadas donde sería difícil que un solo estilo de liderazgo aplicado sería útil; por ejemplo es beneficioso aplicar un estilo democrático en una organización médica buscando el consenso y la participación de todos los integrantes; pero, hay casos en que aplica un estilo autocrático debido a una urgencia, el director gerente toma una decisión rápida y sin la opinión de nadie. Esta forma o estilo de liderazgo pertenece a las teorías situacionales de liderazgo donde se da la debida importancia a la variedad de estilos que se puede aplicar en la institución.

³¹CERTO Samuel (2000). Administración Moderna. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 126, 336 (B Publica de Lima) 658 C48 2001.

Lussier (2002, 67), afirma que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. Un antiguo planteamiento del método de comportamiento reconoce dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático.³²

Rojas (1997, 104), destaca que a pesar de que algunos sujetos tengan cargos similares en un grupo, se diferencian sustancialmente unos de otros por varios factores en especial por la personalidad de cada líder, lo cual, lo hace único en su género. Particularmente se hace evidente en lo relativo al tipo de estilo en las relaciones con los subordinados. Esta es la explicación fundamental de la existencia de los líderes autoritarios, pusilánimes o democráticos, que son las formas más destacadas en el ejercicio del liderazgo dentro de una organización.³³

A raíz de esta divergencia es que existen diferentes estilos que aplica el líder en el ejercicio de sus funciones por ello podemos encontrar en las organizaciones líderes autoritarios, pusilánimes o *laissez faire* y el líder democrático.

Araque y Rivera (2005, 201), señala que a pesar de que algunos sujetos tengan cargos similares en un grupo, se diferencian sustancialmente uno de otros por varios factores en especial por la personalidad de cada líder, lo cual lo hace único en su género. Particularmente se hace evidente en lo relativo al tipo de estilo en las relaciones con los subordinados. Esta es la explicación fundamental de la existencia de los líderes autoritarios, pusilánimes o

³²LUSSIER Robert (2002). Liderazgo. México DF: Thomson. Pág. 67 (B. Publica de Lima) 303.34 L99

³³ROJAS Guillermo (1997). Psicología social y nuevo líder. 1era edición. Santa Fe de Bogota: Magisterio. Pág. 104 (B. Publica de Lima) 302 R78.

democráticos, que son las formas más destacadas en el ejercicio del liderazgo dentro de una organización.³⁴

Chiavenato (2002, 318), citando a Likert, distingue dos tipos básicos de estilos de liderazgo:

Liderazgo centrado en la tarea

Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados. Es el liderazgo pregonado por la administración científica de Taylor, el cual tiende a subdividir y fragmentar el trabajo en tareas componentes, seleccionar y entrenar las personas más adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas constantemente para obtener los niveles de producción estimados.

Es típico de las empresas que tienden a concentrar las personas en ocupaciones estandarizadas, limitadas al ciclo de trabajo, con ritmos basados en estándares de producción preestablecidos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles.

Liderazgo centrado en las personas

Este liderazgo, preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones. Es el tipo de liderazgo que hace más énfasis en las personas que en trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado.

³⁴ ARAQUE Julián y RIVERA Nicomedes (2005). Psicología Organizacional e industrial. Bogota: ECOE. Pag 201 (B. Publica de Lima) 158.7 A66.

Las investigaciones de Likert revelaron que los departamentos donde se presentó baja eficiencia son generalmente dirigidos por líderes orientados hacia las tareas. Mucha presión para que las personas trabajen, provoca actitudes despreocupados hacia el trabajo y hacia los supervisores. A corto plazo, este tipo de liderazgo puede obtener mejores resultados de eficiencia y productividad. Sin embargo, a mediano y largo plazos, el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, reducción del ritmo de trabajo, rotación de personal, elevado ausentismo, desperdicio, reclamos frecuentes e involucramientos en temas laborales. Cuanto mayor sea la percepción del conflicto, menor será el nivel de producción.³⁵

D. Teorías sobre liderazgo

Chiavenato (2006, 106), señala que el liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas. Señala que las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características:

- ❖ Teorías de rasgos de personalidad

Son las teorías más antiguas respecto de liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes.

Estas teorías recibieron la influencia de la teoría del “gran hombre”, sustentada por Carlyle para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia

³⁵CHIAVENATO Idalberto (2002). *Administración*. 3era edición. Bogota: MC Graw Hill. Pág. 315, 318 (B. Publica de Lima) 658- C548 2002.

de la humanidad. Cada autor especifica algunos rasgos característicos de personalidad que definen el líder, como los siguientes:

- 1) Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.
- 2) Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- 3) Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- 4) Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

Resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito. No obstante, las teorías de rasgos recibieron las críticas siguientes:

- 1) Las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; como no todos los rasgos tiene la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.
- 2) Las teorías de rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados. La pregunta que debe formularse es: ¿Un individuo puede ser líder de cualquier tipo de subordinado o de grupo social?
- 3) Dichas teorías no distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, ciertos rasgos de la personalidad son más importante que otros: una misión militar en guerra exige rasgos de liderazgo diferentes de los exigidos por una misión religiosa o filantrópica.

- 4) Las teorías de rasgos ignoran por completo la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa se presentan situaciones que exigen diversas características de los líderes. Una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder; una situación de estabilidad y calma requiere otras características.
- 5) Desde este punto de vista simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizá sea el último en opinar en el hogar.

❖ Teorías de estilos de liderazgo

Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo.

La principal teoría señala tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. White y Lippitt realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: autoritario, liberal (*laissez-faire*) y democrático.

En conclusión los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo; bajo el liderazgo liberal, los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad; bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción fue igual al de los grupos sometidos a liderazgo autoritario; aunque la calidad del trabajo fue superior.

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal. La principal dificultad en el ejercicio de liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso, con quien y en qué circunstancias y actividades.

❖ **Teorías situacionales de liderazgo**

Mientras que las teorías de rasgos de personalidad son simplistas y limitadas, las teorías de estilos de liderazgo ignoran variables situacionales.

Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación. Lo contrario si es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para liderar con éxito a los subordinados.

Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla o cambiarla a un modelo de liderazgo de acuerdo a la situación. El líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas. La ascendencia de un líder depende mucho más de la posición estratégica que ocupa en la red de comunicaciones que de sus características de personalidad. Al poco tiempo, el enfoque situacional de liderazgo comenzó a ganar terreno.

Tannenbaum y Schmidt exponen un enfoque situacional de liderazgo y sugieren una gama bastante amplia de patrones de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para relacionarse con los subordinados. Cada comportamiento se asocia al grado de autoridad utilizado por el líder y al grado de libertad disponible para los

subordinados en la toma de decisiones, dentro de un continuum de modelos de liderazgo. Del enfoque situacional puede inferirse las siguientes proposiciones:

- 1) Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, generalmente el liderazgo es limitado y está sujeto a controles del jefe.
- 2) Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados, de acuerdo con las fuerzas mencionadas.
- 3) El líder también puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, según la situación que se presente. Cuando el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones; si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, puede imponer mayor autoridad personal y darle menor libertad en el trabajo.³⁶

E. Estilos de liderazgo

Collao (1997, 118), señala que de acuerdo con esta teoría clásica, se identifican tres estilos de influencia del líder a sus subordinados.

Estilo

- Autocrático.
- Democrático.
- Liberal o permisivo.

En el estilo autocrático el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

³⁶CHIAVENATO Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma edición. México: Mc Graw Hill. Pág. 106 (B. Publica de Lima) 658 Ch548 2006.

Las relaciones que crea son de desconfianza, miedo o pasividad. Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás.

Collao (1997); afirma que la persona que emplea este estilo de liderazgo se considera en una posición de autoridad y espera que sus seguidores le respeten y obedezcan sus instrucciones. Escucha influencias pero no necesariamente se dejará influir por ellos. Fija sus metas y espera que los demás las acepten junto con sus métodos para lograrlos. Sabe lo que debe alcanzar y cree conocer la mejor forma de hacerlo; no estimula el incentivo individual ni colabora con los miembros del grupo.

Este tipo de liderazgo no es la mejor forma de dirigir, pero es necesario en casos de urgencia o crisis cuando un grupo no tiene tiempo de decidir el plan de acción que corresponde tomarse. Es útil también cuando el jefe es la única persona que tiene pericia e información nueva y esencial o cuando los miembros del grupo son inexpertos. El líder a su vez, debe emplear este estilo de liderazgo cuando el seguidor espera que se le indique lo que debe hacer y cuando se siente inseguro de su capacidad para hacer algo por sí solo.

El estilo democrático o participativo consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.³⁷

Collao (1997) opina que, este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones”. De igual manera

³⁷COLLAO Oscar (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72

trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas. El liderazgo democrático, logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza respeto.

El estilo liberal o permisivo utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguro que el propio líder. Su estilo es liberal, se sitúa al margen del grupo y no se preocupa de darle cohesión. Se desatiende del grupo y sus responsabilidades, lo que genera desorden e ineficacia.³⁸

Según Collao (1997) este líder promueve la libertad completa para el grupo o las decisiones individuales. Hay un mínimo de participación del líder. Este estilo, por definición puede parecer apático a algunas personas debido a que se basa en la no interferencia pues, puede haber una clara decisión formulada. El estilo liberal es una decisión, consciente o no, para evitar la interferencia y dejar que los acontecimientos tomen su propio curso. El líder puede ser permisivo para alentar la libertad o inepto al guiar a un grupo.

³⁸COLLAO Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72

2.2.2.2 EL LIDERAZGO Y LA EDUCACIÓN

A. Dirección y liderazgo

Calero (2005, 284), señala que tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la organización. Tener ascendencia en el grupo con el que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal y empresarial. Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución es deseable hacerlo con características y cualidades del liderazgo. La administración renovada exige del director no un jefe clásico sino un director líder. Un director que encarne nuevas mentalidades, nuevas actitudes, para generar mística en toda la organización.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos clave para ser administrador excelente. La esencia del liderazgo es el seguimiento, el deseo de las personas por seguir a alguien, al líder, a quien perciben como medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. El liderazgo y la motivación están íntimamente interconectados. Los líderes pueden no solo responder a esos motivadores, sino también acentuarlos y disminuirlos a través del clima organizacional que se establezcan.

El liderazgo, a diferencia del simple ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los que los siguen y alcanzan, estimulándose mutuamente, niveles de motivación y moralidad más elevados. Eleva el nivel de comportamiento y de aspiración ética del que dirige y del dirigido, tiene un efecto transformador sobre ambos. El líder despierta la confianza en sus seguidores, se sienten más capaces de alcanzar los objetivos que ellos y el comparten. Para clarificar el

panorama he aquí un paralelo entre líder y director (jefe).³⁹

Tabla 1

Diferencia entre jefe y líder

JEFE	LIDER
Su privilegio: el mando	Su privilegio: servir
Exige al grupo	Va delante del grupo, actúa
Inspira miedo	Inspira Confianza
Busca al culpable del error, castiga	Corrige, comprende, ayuda y orienta
Asigna el trabajo	Trabaja con y como los demás
Ve como los demás se desempeñan en el trabajo	Enseña cómo debe hacerse el trabajo, asesora
Masifica, maneja a la gente	Individualiza, prepara y dinamiza a sus colaboradores.
Ofrece y obtiene compromiso aparente.	Consigue compromiso real a través de la motivación
Se orienta con lo posible	Difunde mística, busca excelencia
Llega a tiempo o tarde	Llega adelantado a todo
Maltrata, desconfía	Respeto al personal
Mantiene las decisiones	Delega
Intolerante	Tolera
Complica, lo hace difícil	Simplifica
Arrogante, impositivo	Humilde, generoso
No siempre es equitativo	Es justo
Difícil de hablar con él	Disponible, atento
Habla bien	Escucha y mira bien
Frío	Afectuoso, entusiasta
Actúa por sobre los problemas	Actúa humanamente. Ayuda
Formal	Informal hasta donde sea posible
Guarda secretos, divide al grupo	Abierto, fortalece al grupo
Muchas veces se parcializa	Es imparcial
Busca comodidad y facilismo	Acepta retos: arriesga
Gobierna con principios legales	Gobierna con principios morales
A veces cae en excesos	Es disciplinado
Actúa con prisa o calma	Actúa con oportunidad
Peca de individualista	Es sociable
Le interesa más la cantidad	Tiene cultura de calidad
Es autosuficiente	Estudia, se capacita.

Fuente: CALERO Mavilo (2006). Gestión Educativa. Lima: Abedul. Pág. 284, 30, 280. (BP).

B. Elementos del liderazgo educativo

Gallegos (2004, 117), señala que reconociendo al liderazgo como un proceso, se consideran los siguientes elementos:

- a) **Objetivo.** Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.
- b) **Poder.** El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.

³⁹CALERO Mavilo (2006). Gestión Educativa. Lima: Abedul. Pág. 284, 30, 280. (BP).

- c) Estilo. Conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.
- d) Seguidores. La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir "cuando hace lo que dice y dice lo que hace".⁴⁰

Afirma Gallego, (2004) que el liderazgo es un proceso que abarca estos cuatro elementos ya que la presencia de ellos es importante para hablar de liderazgo.

El primero elemento (objetivo) tener los propósitos o metas establecidos de tal forma que el líder y los seguidores en la organización estar al corriente para trabajar hacia ellos.

El segundo elemento (poder) es una facultad que tiene el líder para conducir y guiar al grupo en una organización donde el uso de sus capacidades, habilidades y conocimientos del liderazgo permita influir en las personas de manera voluntaria. Ejercer el liderazgo es ejecutar el poder debido a la influencia, movilización, voluntades y acciones que logra el líder en su organización.

El tercer elemento (estilo) es otro elemento del liderazgo donde se manifiesta en la conducta y forma de relacionarse del líder con el grupo; en el ejercicio de su poder está siempre presente el liderazgo, sea mostrando un estilo democrático, liberal o autoritario, veremos al líder asumiendo uno de estos estilos o combinando alguno de ellos.

El cuarto elemento (los seguidores) elemento de liderazgo importante, ya que ellos son las personas del grupo que hay que movilizar, cohesionar

⁴⁰GALLEGOS Alberto. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.

y lograr influir para que sigan el camino que traza el líder que lógicamente para alcanzar las metas y/o objetivos.

C. Cualidades del líder educacional

Alfonso (2002, 65), señala que las cualidades esenciales de líder en una institución educacional son:

- a. Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- b. Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- c. Estilo propio en la dirección. (Sello personal)
- d. Conocimiento de la labor que realiza.
- e. Seguridad, confianza y autoridad.
- f. Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.
- g. Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área).
- h. Cultura general.
- i. Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- j. Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- k. Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- l. Iniciativa.
- m. Visión de futuro o perspectiva.
- n. Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- o. Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- p. Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.⁴¹

⁴¹ALFONSO Alicia (2002). Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional. Lima: Magisterial. Pág. 65. (B. Publica de Lima). C 371.1 A.

D. El liderazgo y el desarrollo de la organización

Fernández y Álvarez (2002, 239), señalan que, aún hoy día, nadie duda de la importancia del liderazgo, menciona que existe cuatro situaciones clave en el proceso de crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

a) Para facilitar el cambio y la innovación, exigencia incuestionable hoy día, para mantenerse en un mundo competitivo en el que los demás son también capaces de ofrecer servicios que responden a las expectativas de los clientes y usuarios.

b) Para motivar a los individuos e ilusionarles con un trabajo, que la mayor parte de las veces exige sacrificios, espíritu de auto superación y un enorme esfuerzo.

c) Para mantener la salud mental del grupo y armonizar los intereses individuales de sus miembros con la misión y la visión de la organización, es decir, con sus objetivos. No es fácil que un simple gestor sea capaz de responder a la demanda de los equipos de trabajo de reconvertir el conflicto y restaurar el orden y la armonía necesarios para conseguir resultados de calidad, sobre todo en las organizaciones de servicios en la que los individuos se convierten en la herramienta fundamental del éxito.

d) Para proporcionar una visión a la organización y para animar a sus primeros pasos. En este último caso la función de líder consiste en suministrar la energía necesaria para que la organización despegue. Ello supone un despliegue de energía enorme que emana de las convicciones personales que le motivan y que son capaces de despertar el interés de sus colaboradores, incluso de los mismos trabajadores. Otro aspecto colateral, pero no menos importante es la creación de la cultura de la organización que va unido a las ideas,

principios y valores que defiende el líder en los primeros momentos de su creación.⁴²

Según Fernández y Álvarez (2002) sobre la importancia del liderazgo en el proceso de crecimiento y desarrollo de las organizaciones; alude que el liderazgo facilita el cambio y la innovación imprescindible en estos días donde la competitividad, la globalización y la tecnología exigen que toda organización sea dinámica y adaptada para el cambio que son necesarios para mantener viva la organización.

El liderazgo es ejercida con el fin de dirigirse a objetivos claros para ello, motivará al individuo y al conjunto en su trabajo; donde mostrará su desprendimiento, esfuerzo y su deseo de auto superación ya que la acción y el trabajo correcto permite que esta organización vaya creciendo y consolidándose poco a poco ganando solidez, madurez hasta lograr el desarrollo óptimo de la organización.

Es importante que el liderazgo mantenga una buena salud mental con el fin de que los equipos de trabajo realicen la labor encomendada con armonía y orden, siendo inevitable la salud mental de los integrantes para conseguir los resultados de calidad y las organizaciones sepan dar buenos servicios en base al trabajo eficiente por sus integrantes. De esta manera, se logra armonizar los intereses individuales con los objetivos de la institución.

El liderazgo proporciona la visión a la organización para que el grupo trabaje y realice su función conociendo que es lo que desea lograr en la organización. El liderazgo logra dar la energía a través de las convicciones personales del líder, quien es una persona que tiene habilidades que sabe motivar y despertar el interés en su organización.

⁴²FERNANDEZ José y ALVAREZ Manuel (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38

2.2.2.3 EL LIDERAZGO Y LA CALIDAD

A. Liderazgo para la calidad

Lepeley (2001, 23), señala que el liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización. Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder.

Es necesario definir el liderazgo dentro de los parámetros que se aplican a la gestión de calidad con el propósito de reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder. Liderazgo para la calidad es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.

El Sr. Toyota, dueño de la reconocida fábrica de automóviles del mismo nombre define, el liderazgo para la calidad es "Lograr que las personas realicen lo que la dirección espera, pero dentro de un ambiente agradable y donde estén contentos".

Estas definiciones encierran los principios básicos de calidad con fundamento en un buen clima laboral como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad y competitividad.

Cuando las personas que trabajan en una organización se sienten contentas con la función que desempeñan, el compromiso con la organización aumenta y los resultados mejoran. La felicidad y la risa contribuyen a relajar tensiones que son inevitables en la organización moderna y resultan en significativos avances en el proceso de mejoramiento continuo.

El liderazgo para la calidad incluye dos elementos complementarios que aportan consistencia al modelo: un elemento es el liderazgo interno y el otro es el liderazgo externo.

El liderazgo interno se refiere a los valores de la organización, el compromiso con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. Y considera la planificación estratégica como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la organización en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

El liderazgo externo se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educacionales para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

El líder de calidad concentra la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión de largo plazo y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas, valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidad y poder decisión, da una mejor importancia a lo que los colaboradores hacen bien y educa en lo que es posible mejorar. El liderazgo de calidad funciona dentro de parámetros de un clima laboral favorable para el desarrollo de las personas como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad en la organización.⁴³

⁴³LEPELEY María (2001). Gestión y calidad en educación. Santiago de Chile: Mc Graw Hill Interamericana. Pág. 23, 25 (B. Publica de Lima) 371.2 L48.

B. De la organización jerárquica a la organización matricial

Lepeley (2001, 25), señala que las organizaciones se forman y crecen en función con el estilo de liderazgo que las crea. A su vez, el estilo de liderazgo transforma las organizaciones.

Las primeras organizaciones que se formaron con propósitos de administración de funciones gubernamentales o procesos productivos tuvieron una marcada estructura piramidal. Es decir, solo una persona en dirección general, asistida por personas en posiciones inferiores. Los ordenes y comunicaciones fluían de la cumbre de la pirámide hacia abajo, y escasamente en el sentido inverso. Esta estructura prevalece en muchas organizaciones alrededor del mundo, pero la tendencia avanza rápido hacia una nueva estructura de la organización.

La organización moderna adopta una estructura matricial o plana, que se ajusta a las necesidades de la nueva organización donde la productividad depende del conocimiento, las comunicaciones efectivas y la rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas.

En la estructura matricial o plana una persona dirige y es responsable de los resultados generales y el desempeño de la organización, pero colabora estrechamente con colegas inmediatos que asumen funciones coordinadas y complementarias.

La gestión de calidad es convergente con una estructura organizacional plana o matricial, donde distintas divisiones funcionan en forma interdependiente, como mecanismos de apoyo que sincronizan las operaciones. Las divisiones están a cargo de supervisores que actúan como líderes de personas, en vez de jefes de procesos, para realizar la gestión institucional.⁴⁴

⁴⁴LEPELEY Maria (2001). Gestión y calidad en educación. Santiago de Chile: Mc Graw Hill Interamericana. Pág. 23, 25 (B. Publica de Lima) 371.2 L48

C. Director y la calidad educativa

Calero (1998, 215), señala que, el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.

Las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones. Un director es un educador no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.⁴⁵

El mismo autor Calero (2005, 280), señala que ser director implica decidir en función de:

- ❖ Crear condiciones favorables al hecho pedagógico.
- ❖ Garantizar el funcionamiento eficiente de la administración.
- ❖ Influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles.

Estas funciones precisa mejor el trabajo del director en una Institución educativa:

⁴⁵CALERO Mavilo. (1998). Hacia la excelencia de la educación. Lima: San Marcos. Pág. 306, 215. (B.N.P.). 379.1 C23 1998.

1. En la Gestión pedagógica debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y en particular: que variables o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, instrumentos necesarios para la medición de la calidad pedagógica, etc.
2. En la gestión Administrativa tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional. Poder decidir en este nivel, requiere una gran comprensión del centro educativo como una institución social. El colegio o la escuela no sólo es el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, es un espacio social en donde se tramitan símbolos, valores, lenguajes y relaciones específicas. Es también el lugar en donde la sociedad hace legítimos y válidos los saberes que juzga, es una parte fundamental del currículo. Los alumnos no aprenden solamente de lo que ocurre en la clase; aprenden también de la forma como discurre diariamente toda la institución escolar. Por eso las decisiones sobre la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la disciplina, los símbolos escolares, la forma como deben relacionarse los profesores con los alumnos y los profesores entre sí, la forma y el tipo de celebraciones, fiestas, etc.; son decisiones que un director debe pensar cuidadosamente porque todas ellas tienen implicancias educativas.
3. En la Gestión Institucional, el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: Con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere,

por parte del director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.⁴⁶

2.2.3 DESEMPEÑO DOCENTE:

2.2.3.1 El docente y sus roles

A. Concepto de docente

Orellana (2003, 54), señala que el docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte. Como especialista de un determinado conocimiento y en el ejercicio del saber que lo capacita para relacionar conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o estrategias icónicas que incidan en el aprendizaje del alumno, configurando un proceso denominado de enseñanza- aprendizaje.⁴⁷

Para Orellana (2003) el docente es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje.

El trabajo del docente incluye el uso del diseño curricular, de la cual se vale para adecuar los temas a enseñar, de la misma el plantear

⁴⁶CALERO Mavilo (2006). Gestión Educativa. Lima: Abedul. Pág. 284, 30, 280. (BP).

⁴⁷ORELLANA Oswaldo (2003). Enseñanza y Aprendizaje. Lima: San Marcos. 1era edición Pág. 54 (Publica de Lima) 371.102 O64

estrategias, medios y materiales, con ello evaluar con el fin de la búsqueda de la comprensión y adquisición de los nuevos conocimientos y lograr el aprendizaje eficaz en el alumno. Conjuntamente existe otro aspecto primordial que desarrolla el docente, como es la planificación de la clase y métodos para el logro del aprendizaje. En virtud de la formación recibida y la preparación continúa por el docente con el fin de ejercer sus funciones con capacidad, conocimiento y destreza.

B. Concepto de desempeño docente

Montenegro Ignacio (2003, 18), señala que mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.⁴⁸

C. Rol del docente innovador

Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo (2006,118), señalan que actualmente, la competencia, el profesionalismo y la dedicación que se nos exigen, hace que recaiga en el docente una gran responsabilidad.

⁴⁸MONTENEGRO Ignacio (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogota: magisterio. Pág. 10, 21.
(B. de educación San Marcos) LB 1707 M6.

Que los estudiantes, las niñas y los niños comprendan lo que hacen depende en gran parte del trabajo que les damos, es decir, como los motivamos, como les presentamos los contenidos, como los organizamos.

Todas estas interacciones se basan en la actividad conjunta que debemos realizar con ellos, ya que entendemos que la enseñanza y el aprendizaje son un proceso de construcción compartida. Por consiguiente, es primordial que asumamos un nuevo rol que implica una serie de funciones a realizar:

- a. Planificar actividades de aprendizaje que respondan a los intereses de los estudiantes.
- b. Propiciar un ambiente de respeto y confianza.
- c. Promover canales de comunicación.
- d. Facilitar que los estudiantes aprendan a aprender.
- e. Valorar el esfuerzo de los estudiantes.
- f. Conocer las características de los estudiantes a nuestro cargo.
- g. Estimular la creatividad e innovación.
- h. Promover la actividad mental.
- i. Ofrecer apoyo para construir aprendizajes.
- j. Tener en cuenta las aportaciones de los estudiantes.⁴⁹

El rol del docente innovador para los autores Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo; menciona que, el docente tiene una gran responsabilidad que cumplir; por ello el docente desarrollará al máximo su competencia, investigación y dedicación para con su trabajo.

El docente logrará que el alumno aprenda y comprenda lo que estudia, usará para ello técnicas de motivación, contenidos interesantes y amenos relacionados con su realidad; el docente organizará su labor a

⁴⁹BRAVO Cesar, ALMINAGORTA Diógenes, CAJAVILCA Juan y CORNEJO Alfonso. (2006). Seminario de Didáctica General. Lima: San Marcos. Pág.118, 124. (B. Publica de Lima) 371.102 S.

través de la preparación adecuada del plan de clase. En el proceso de construcción de la enseñanza aprendizaje el docente tendrá presente que la enseñanza se realiza en el aprendizaje (no a la inversa).

La enseñanza sin aprendizaje no es enseñanza. La enseñanza es en la medida que el alumno aprende, no simplemente cumplir, la programación, las horas de clase, etc. Por tanto, el docente realiza una serie de funciones esenciales para lograr un aprendizaje verdadero, duradero y significativo en los alumnos.

D. Rol del docente contemporáneo

Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo (2006,124), señalan que los roles del docente contemporáneo se pueden clasificar en las siguientes dimensiones:

A. Dimensión profesional

- ❖ Planificar adecuadamente el proceso educativo que responde a los intereses y necesidades de los alumnos.
- ❖ Contribuir a un adecuado clima de trabajo en el aula.
- ❖ Utilizar una variedad de estrategias para lograr aprendizajes de calidad de nuestros alumnos
- ❖ Registrar permanentemente información sobre el avance del aprendizaje de nuestros alumnos.
- ❖ Participar en las sesiones metodológicas y en la jornada de reflexión entre los docentes.
- ❖ Asumir responsabilidades personales en la toma de decisiones de la institución.
- ❖ Revisar el sentido de lo que hacemos o dejamos de hacer en nuestro desempeño docente.
- ❖ Contribuir a la construcción de la comunidad docente vinculado por un PEI.
- ❖ Propiciar un ambiente de respeto y confianza.
- ❖ Respetar a sus alumnos como persona.

- ❖ Generar auto conceptos positivos en nuestros alumnos.
- ❖ Proponer evaluaciones sin tensiones respetando el ritmo y modo de aprendizaje de cada alumno.
- ❖ Incentivar el compañerismo, la solidaridad la tolerancia y la cooperación.
- ❖ Actuar como mediador de los conflictos en el aula sin demostrar favoritismo.
- ❖ Cumplir con las indicaciones, exigencias y ofrecimientos para no crear desconfianza ni descrédito.
- ❖ Estimular el desarrollo de hábitos, orden e higiene personal.
- ❖ Promover canales de participación mediante: La organización de debates y discusiones sobre temas de interés y de conocimiento del grupo, creando espacios para ideas y opiniones.
- ❖ Aceptar las intervenciones, aunque no sean claras o concretas, buscando la forma de aclararlas sin cortar la espontaneidad.
- ❖ Incentivar la intervención de los alumnos los menos espontáneos mediante preguntas sencillas y claras.
- ❖ Facilitar que los alumnos aprendan a aprender.
- ❖ Valorar el esfuerzo de los alumnos para el logro de aprendizajes.
- ❖ Estimular la creatividad.
- ❖ Promover la actividad mental.

B. Dimensión personal

- ❖ Asumir una actitud innovadora, crítica, creativa, y perseverante en el aula, institución educativa y comunidad.
- ❖ Comunicarse asertivamente en todos los niveles de relación.
- ❖ Preocuparse por desarrollar permanentemente su autoconocimiento, el conocimiento de su tarea educativa.
- ❖ Esforzarse continuamente en su perfeccionamiento personal, cultural y profesional.
- ❖ Cultivar una sana autoestima que le permita superar los conflictos y frustraciones personales, laborales y sociales.

- ❖ Compartir nuestra experiencia docente para fortalecer las cualidades personales y tener confianza en lo que se hace.
- ❖ Evidenciar vocación de servicio y de compromiso frente a vuestros alumnos y al país.
- ❖ Esforzarse en desarrollar una personalidad equilibrada con principios, creencias y valores definidos, demostrando coherencia entre lo que se dice y se hace.
- ❖ Reconocer el uso práctico de la educación en la vida del ser humano.
- ❖ Reconocer y ejercitar procesos internos (cognitivo, motivacionales y emocionales) y conductas que promueven su desarrollo afectivo y eficiente.

C. Dimensión social

- ❖ Considerar que el rol docente en la sociedad actual es, la de hacer hombres y preparar líderes.
- ❖ Identificarse con la comunidad donde labora, siendo participe de sus proyectos y apoyo en la solución de los problemas que afrontan.
- ❖ Ser ejemplo de trabajo y perseverancia dentro de su comunidad.
- ❖ Orientar, animar, prevenir, ayudar a los miembros de la comunidad.
- ❖ Fomentar todo tipo de expresiones culturales, deportivas y recreativas que refuercen la identidad nacional.
- ❖ Actuar como verdaderos agentes de cambio en la comunidad.⁵⁰

E. Campos de acción o dominio global donde se ejerce el desempeño docente

Montenegro Ignacio (2003, 21), señala que, esta labor que realiza es diversa; sin embargo puede ubicarse en cuatro niveles: la acción del

⁵⁰BRAVO Cesar, ALMINAGORTA Diógenes, CAJAVILCA Juan y CORNEJO Alfonso. (2006). Seminario de Didáctica General. Lima: San Marcos. Pág.118, 124. (B. Publica de Lima) 371.102 S.

docente sobre sí mismo, la que realiza en el aula y otros ambientes de aprendizaje, la que desarrolla en el entorno institucional y la que ejerce en el contexto sociocultural. El siguiente diagrama ilustra las relaciones de inclusión que se presentan entre estos campos de acción.

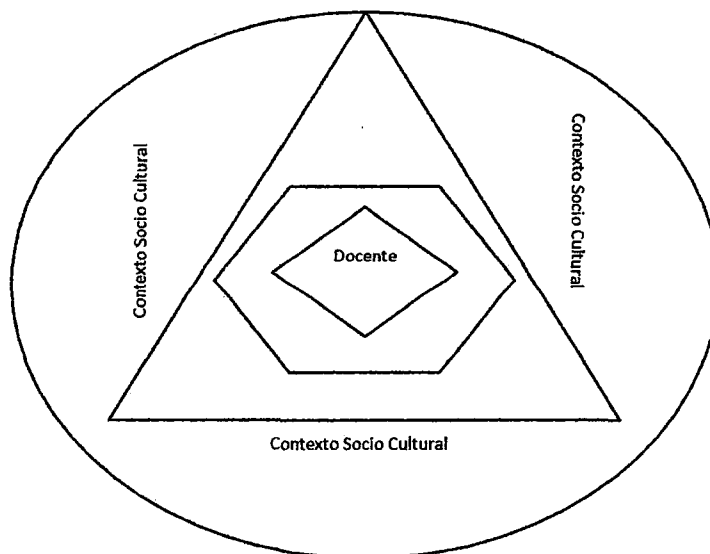


Figura 1 Relaciones de inclusión entre los diferentes campos de acción

La labor que desarrolla el docente sobre sí mismo, está relacionada con su formación y la organización de su vida personal. La formación profesional cubre el desarrollo de programas de Educación Superior a nivel de pregrado y postgrado; pero también una actividad constante de actualización en los diversos campos del conocimiento relacionado con la educación; esto es: la Pedagogía, sus ciencias auxiliares, la normatividad educativa, las políticas, lineamientos y directrices del estado, sobre la materia; también incluye la actualización permanente en el campo específico del conocimiento o área de trabajo. En un nivel más privado, la organización de su vida personal es primordial para que el docente pueda desempeñarse con entusiasmo, tranquilidad y dedicación al proceso formativo de sus estudiantes.

El campo de mayor impacto es el desempeño en el aula de clase y demás ambientes de aprendizaje, como laboratorios, bibliotecas, patios de juego, canchas deportivas, etc. Esta labor es, quizás la de mayor

grado de diversidad y complejidad; también, la directamente relacionada con el aprendizaje de los estudiantes. En un intento por sistematizar esta labor, se pueden caracterizar tres momentos: las actividades previas, la ejecución o desarrollo de las actividades de aprendizaje y las actividades posteriores. Como todos sabemos, el docente realiza un sinnúmero de actividades previas de planeación, preparación y organización. La planeación tiene por objeto el diseño curricular para estructurar en forma adecuada su área o áreas de trabajo; incluyendo una micro-planeación de cada una de las experiencias de aprendizaje.

Para tal fin, define secuencias de actividades y prevé los recursos indispensables. La preparación está relacionada con el estudio o fundamentación de cada una de las temáticas relacionadas con el contenido de las áreas para poder apoyar conceptualmente a los estudiantes. La organización tiene como propósito adecuar el ambiente físico, con los equipos y materiales necesarios para poder llevar a cabo cada una de las experiencias.

La ejecución de las actividades de aprendizaje, es a su vez, el campo de mayor complejidad, dado que el docente está pendiente de diversos procesos como: el seguimiento de las actividades conforme al plan preestablecido, la introducción de ajustes, de acuerdo con las circunstancias, la participación disciplinada de los estudiantes, el apoyo y retroalimentación para garantizar la evaluación como un proceso continuo y la verificación del cumplimiento de las actividades y objetivos de aprendizaje.

Las actividades posteriores están relacionadas con la lectura y valoración de trabajos de los estudiantes y el registro de los logros alcanzados por ellos. Pero el desempeño no solo se circunscribe a los ámbitos de aprendizaje, el entorno institucional en su conjunto, constituyen un campo de acción del docente. En este entorno actúa, a su vez, sobre dos áreas: el enriquecimiento del ambiente y el aporte al

proyecto educativo. Mediante la interacción diaria con los diferentes miembros de la comunidad educativa, el docente armoniza las relaciones fortaleciéndolas en armonía y cooperación.

Asimismo, aporta al desarrollo del proyecto educativo mediante sus concepciones teóricas, con la práctica de la democracia institucional y mediante actividades relacionadas con los diferentes sub proyectos. La acción del docente trasciende al ámbito institucional y se proyecta al contexto socio-cultural, en el cual se haya inscrito el establecimiento educativo.

Esta labor la ejerce mediante las relaciones con otras instituciones de orden académico, artístico, deportivo y asistencial. En la interacción con este entorno, el docente proyecta su labor educativa y al mismo tiempo, genera conocimiento que puede, luego revertirlo en el trabajo con sus estudiantes.

De todos los campos anteriores, el que reviste mayor importancia es el trabajo en el aula porque éste, es el que, de manera directa se relaciona con la formación de los niños y jóvenes. La acción del docente sobre si mismo, sobre el entorno institucional y sobre el contexto socio-cultural, en cierta forma, es un trabajo subsidiario del anterior.⁵¹

2.2.3.2 EL DOCENTE Y LA ENSEÑANZA

A. El buen maestro.

García y Rodríguez (2005, 17), señalan que el buen maestro será una persona con profundo amor a un tema de estudio, nacido de una familiaridad completa. Será capaz de despertar y conservar el interés de los estudiantes y dirigirlos hacia tareas que logren éxito. Sobre todo, el

⁵¹MONTENEGRO Ignacio (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogotá: magisterio. Pág. 10, 21.
(B. de educación San Marcos) LB 1707 M6.

maestro será capaz de acrecentar el deseo de saber. Ésta es la clase de maestros que nuestra sociedad necesita. La clase de enseñanza que un maestro es capaz de impartir es una destreza adquirida.

Semejantes maestros se hacen en las aulas. La destreza que deben tener puede aprenderla cualquiera con inteligencia adecuada, que esté dispuesto a correr los riesgos y peligros de actuar de acuerdo con responsabilidades claramente aceptables.

El buen maestro, como cualquier profesional, es aquel que conoce su trabajo y lo realiza cabalmente; es el que sabe que hacer, como parte integrante de la comunidad, trabajará de la manera más eficiente con las personas encomendadas. En resumen, el buen maestro es aquel que: se preocupa por alcanzar una eficiencia profesional.⁵²

García y Rodríguez (2005) manifiesta que un buen maestro es aquella persona que realiza sus funciones de manera cabal y correcta demostrando eficiencia profesional en su trabajo. El docente enseñará el tema de estudio con conocimiento, alegría y satisfacción donde las clases sean interesantes y amenas, en el cual el alumno encuentre alegría, motivación y deseos por aprender más. El maestro que logra esto es reclamado por la sociedad para la educación de sus hijos.

Todas las características y destrezas, el maestro lo aprende y desarrolla usando su inteligencia y destreza en el centro de formación pedagógica y lo consolida en las prácticas profesionales y trabajo de aula reales, asumiendo la responsabilidad y el rol encomendados para su cumplimiento.

⁵²GARCIA Enrique y RODRIGUEZ Héctor (2005). Los métodos de enseñanza. México DF: Trillas. Pág. 17 (B. Publica de Lima) 371.3 G23 2005.

B. La profesión de enseñar

García y Rodríguez (2005,17), afirma que la enseñanza es una profesión dedicada al servicio social. Casi es imposible probar que alguna profesión en particular sea de mayor valor para la sociedad que otra, sin embargo se puede tener la seguridad de que ninguna otra carrera ofrece al profesionista mayor oportunidad para beneficiar a los otros.

Por esto, la profesión de enseñar requiere una gran responsabilidad, pero sobre todo, reviste gran importancia dado el papel que la educación posee en la producción y dirección del cambio social en esta hora de la historia. Vivimos en una época de cambio, que exige nuevas y rápidas adaptaciones. Su brusca incidencia sobre la educación es un desafío en marcha. Este es el motivo fundamental que determina la necesidad de una continua capacitación para todos y especialmente para los docentes, pues sin el estudio constante, sus conocimientos y desempeño resultan pronto obsoletos.⁵³

García y Rodríguez (2005); la enseñanza realizada por un profesional tiene un gran valor y beneficio para la sociedad en general ya que es una tarea de gran cobertura; atiende a las personas que pasan varios años realizando la educación básica como los primeros pasos (inicial, primaria y secundaria) y otro menor porcentaje en la educación superior.

La profesión de la enseñanza juega un papel de una gran importancia para el ser humano y ciudadano, sumado al gran papel que tiene la educación para el progreso y desarrollo de la sociedad. En estos tiempos en el que el avance de la ciencia y la tecnología es vertiginoso, a un ritmo y velocidad donde nada permanece estático por un tiempo determinado y lo constante es el cambio; afectando a todos los sectores, educación y al docente; por ello; se exige que el docente se adapte a los

⁵³GARCIA Enrique y RODRIGUEZ Héctor (2005). Los métodos de enseñanza. México DF: Trillas. Pág. 17 (B. Publica de Lima) 371.3 G23 2005.

cambios y que constantemente actualice sus conocimientos para estar capacitado y poder brindar una enseñanza actualizada y su desempeño sea óptimo y de calidad acorde a los avances tecnológicos con miras al futuro.

C. Preparación de la clase

Marveya y Pérez (2002, 125), aseveran que por más dominio que se tenga de la materia que se imparte, es esencial que siempre se prepare la clase, pues esto demuestra el profesionalismo del que enseña. Cada vez que se imparte un tema, es preciso "recrearlo", enriquecerlo, añadir nuevos conceptos que lo hagan atractivo, pensando sobre todo en el tipo de personas, la situación que las rodea y relacionado ese tema con otros tópicos o problemáticas de actualidad.

Esto propicia que, aunque un tema se imparta varias veces, resulte siempre novedoso y adherido a la realidad. Lograrlo exige una gran dedicación y preparación del educador. La preparación de la clase incluye:

Aclaración de objetivos: Delimitar los objetivos específicos, Competencias y capacidades que se pretenden lograr con el curso y dentro del objetivo general del mismo. Es conveniente escribir estos objetivos en el pizarrón para que sirvan de guía al grupo.

Metodología: Establecer con anterioridad la metodología que se va a seguir proporciona seguridad a los educandos y facilita el logro de los objetivos propuestos. Aún que la clase sea expositiva, el método se puede variar; por ejemplo, utilizar el método de discusión de casos formando pequeños grupos para promover la participación; el método de preguntas y respuestas para inducir al grupo a un nuevo tema, o la aplicación de alguna dinámica integradora para iniciar o concluir un tópico. Es posible también mezclar varios métodos para lograr el objetivo. Lo más importante es, que el educador prepare su clase y

esquematice la metodología a seguir para obtener los mejores resultados.⁵⁴

Por tanto, la preparación de la clase es un planteamiento y organización desde la mirada; los autores Marveya y Pérez (2002) el profesionalismo del docente conlleva a la preparación de las clases en sus labores diarias; pues, es un factor importante para alcanzar los objetivos que se espera lograr en los alumnos. El docente conocerá el tema y desarrollará su clase de manera dinámica, participativa, interesante y útil para el alumno relacionando el tema con las problemáticas de la actualidad o el contexto que rodea al estudiante.

En la preparación de la clase, se incluirá los contenidos, las capacidades y la metodología para tener un guía. El primero de ellos porque sirve de guía para ver que se espera que logren y aprendan los alumnos en cada tema y el curso en general. El docente siempre en cada tema que desarrolla colocará en el pizarrón el objetivo o aprendizaje que deben lograr en una presente clase.

El segundo requisito es la metodología que es importante porque nos va facilitar el camino para lograr los objetivos de clase. Existen varias metodologías a usar para una clase desde la expositiva hasta los métodos activos. El conocimiento cabal de todos ellos, sumado a un uso adecuado y correcto, estando al corriente en que momento o situación se puede aplicar, siendo trascendental en una clase con resultados óptimos y efectivos. Es valioso que, el maestro al preparar su clase considere que grupo humano está atendiendo con ello determinará la adecuada metodología, aunque se recomienda el uso de la metodología activa y participativa, logrará resultados exitosos.

⁵⁴MARVEYA Elvia y PEREZ Villalobos (2002). Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje. México DF: trillas. Pág. 125 (B. Publica de Lima) 371.102 M26.

D. Expectativas del alumno respecto al buen profesor

Fernández y Álvarez (2002, 276), señalan que en las investigaciones sobre escuelas eficaces se han llegado a identificar cinco aspectos que definen a los docentes, considerados por los alumnos en general como "buenos profesores", es decir, profesores valorados, siempre bien, por todo tipo de alumnos, estudioso con buenos resultados, vago con resultados normales y alumnos-fracaso con malos resultados.

El perfil que se desprende de este buen profesor, considerado así por todo tipo de alumno, responde a lo que nosotros denominamos perfil de liderazgo educativo y transformacional como intentaremos demostrar en los epígrafes siguientes. Las conclusiones de los estudios sobre el buen profesor visto desde la perspectiva del alumno se pueden resumir en estos cinco aspectos:

- a) Claridad en las explicaciones. Los alumnos de todo tipo valoran y prefieren a los profesores que se comunican bien y dicen lo que quieren decir de forma que son comprendidos por todos los que les escuchan y manifiestan un mínimo interés.
- b) Entusiasmo en su trabajo. Los alumnos valoran de forma discriminativo al profesor entusiasta, que ama su disciplina y su trabajo además es capaz de contagiar con su entusiasmo a los alumnos, frente al profesor apático.
- c) Motivación. Consideran buenos profesores a aquellos que son capaces de valorar el trabajo de sus alumnos y manifestar altas expectativas sobre ellos. Son especialmente valorados los profesores que aman a sus alumnos, se interesan por sus problemas en el estudio y les ayudan a organizarles, sin agobiarles.
- d) Interacción. Son mejores profesores los que se relacionan bien con los alumnos y son capaces de establecer una comunicación sobre temáticas distintas a las habituales de carácter educativo o docente.

- e) Autoridad. Los alumnos valoran más a los profesores que sin ser inflexibles y lejanos son capaces de controlar la dinámica interna del aula de modo que pueden llegar a crear un clima de trabajo ordenado, mediante el ejercicio de una autoridad responsable. Valoran más a los profesores firmes y dialogantes sobre los profesores permisivos y volubles.⁵⁵

Considerando la información de la investigación realizada sobre la opinión de los alumnos respecto al buen profesor de los autores Fernández y Álvarez; podemos manifestar que los cinco aspectos que resumen las conclusiones de la investigación son importantes y válidos para poder ser tomados en cuenta por los docentes y las instituciones educativas. Ser considerado buen profesor por todos los alumnos (estudiosos, regulares y pésimos) es una valoración importante para el docente. Cumplir y desarrollar estos cinco aspectos determina que una clase pueda ser llevada de manera eficaz; donde el alumno se sienta satisfecho con la labor del docente y además logre el aprendizaje esperado. Estos aspectos son parte del papel del liderazgo educativo que tiene el docente.

El primer aspecto que define al buen docente (claridades en las explicaciones); es sumamente importante y considerado por el alumno debido que todo docente, su explicación debe ser clara, sencilla y correcta, dejarse comprender en clase.

El segundo aspecto, entusiasmo del docente en el trabajo, para el alumno es considerado valioso porque el docente irradia y contagia alegría, amor y entusiasmo por lo que beneficia a que los alumnos también se entusiasmen y sientan lo mismo. Esto es algo que el profesor apático no demuestra ni puede lograrlo.

⁵⁵FERNANDEZ José y ALVAREZ Manuel (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38

El tercer aspecto del buen docente, motivación; es igual de importante y considerado por el alumno, porque todo docente saber motivar al alumno a través de las expectativas y valoración positiva que tengan sobre el alumno, ellos se sentirán apoyados, valorados, apreciados y queridos por sus maestros por consiguiente los alumnos trabajan con mucha disposición y motivación sintiendo gran aprecio y valoración por parte de los docente.

El cuarto aspecto, la interacción; es ventajoso y considerado por el alumno porque existe una interrelación adecuada de comunicación fluida sobre los temas tratados, del mismo modo se establece un lazo de amistad interpersonal que permite al alumno conocer más al profesor, sentir más identificación, confianza, respeto y por consiguiente valoración al profesional docente.

El quinto aspecto, autoridad; es considerado por el alumno, debido a que todo docente conduce la clase o sesión de clase en un ambiente de orden, disciplina y respeto donde la autoridad del profesor se siente, si no fuera así el ambiente desbordaría de una inadecuada salón de clase. El docente siempre muestra su autoridad en la clase pero sin ser exageradamente inflexible sino utilizar la autoridad necesaria y suficiente para lograr el dominio de clase.

2.3 Definiciones Conceptuales

A. Calidad educativa

Esta referida a todas aquellas acciones o hechos por parte de la administración educativa y comunidad docente para lograr satisfacer las necesidades y demandas de formación y aprendizaje que requiere el alumno. Se aplica a nuestro estudio al considerar la relación que hay entre calidad educativa y el desempeño de los directivos y docentes en la institución escolar.

B. Desempeño docente

Es el cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de estos; se aplica en el estudio al considerar las dimensiones del trabajo docente como son la dimensión personal, la dimensión profesional y la dimensión social que se evidencia cuando el docente realiza sus funciones.

C. Estilo de liderazgo anárquico

Llamado también liderazgo Laissez-Faire. Esta caracterizado esencialmente por el “dejar pasar, dejar hacer” en el contexto de la organización. Se aplica a nuestro estudio al considerar si el director es un líder anárquico que no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Por lo tanto es totalmente opuesto al autocrático donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada.

D. Estilo de liderazgo autocrático o autoritario

Es donde el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos; se aplica a nuestro estudio al considerar si el director es un líder autoritario que toma decisiones en nombre del grupo; es decir, no permite la participación de los demás. Aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

E. Estilo de liderazgo democrático

Este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”. Se aplica a nuestro estudio al considerar al director con relaciones interpersonales

agradables y de óptima calidad útil para la efectiva marcha del grupo y la resolución de problemas. También si alcanza y logra las metas, con motivación, compromiso y el respeto de los demás miembros de la organización escolar.

F. Estilo de liderazgo situacional

Las teorías situacionales, buscan explicar el liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo valido para todas las ocasiones. Se aplica a nuestro estudio al considerar si el director adopta el estilo de liderazgo situacional que lo orienta a adoptar su comportamiento en diferentes situaciones; es decir sabe utilizar el estilo de liderazgo adecuado según sea conveniente y necesario.

G. Evaluación docente

Esta referida a todas las acciones o procedimientos disponibles y aceptados para realizar la evaluación al trabajo o desempeño del docente; habiendo cinco formas conocidas y aplicadas para evaluar al docente. Se aplica a nuestro estudio al considerar uno de los procedimientos que es la opinión de los alumnos que se recogerá a través de la encuesta que se ha de realizar.

H. Jefe

Es aquella persona que conduce una organización y esta encargada de administrar los recursos materiales y humanos; como instancia superior de una organización es la responsable de la buena marcha y el logro de las metas y objetivos en la institución que dirige. Pero sin llegar a actuar con las características líderes que presenta otra manera de dirigir. Se aplica a nuestro trabajo al considerar las actitudes propias que tiene un director jefe que es distinta a un director líder.

I. Líder

Es aquella persona que puede unir y dirigir a otros e manera efectiva para lograr determinados objetivos. Se aplica a nuestro estudio al

considerar al director en un papel de líder que va a conducir y guiar a la institución educativa que dirige hacia las metas propuestas.

J. Liderazgo de calidad

El liderazgo de calidad viene a ser un modelo de gestión de calidad donde se va guiar y conducir una organización de la situación actual poco fructífera a una situación futura grandiosamente mejor donde las personas sean el principal factor de cambio. Se aplica a nuestro trabajo al considerar las cualidades del líder de calidad que debe tener el director de una institución educativa como son: el facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo, capacidad de escuchar, de gran emocionalidad.

K. Organización matricial

Es una nueva estructura moderna de organización. Llamada también organización plana, que se va a ajustar a las necesidades de la nueva organización para lograr la productividad a través del conocimiento, comunicaciones fluidas y efectivas y la rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas. Se aplica a nuestro estudio al considerar estas características muy importantes para ser desarrollada por nuestra institución educativa.

L. Trabajo docente

Es cuando el profesor o maestro desempeña sus funciones o labores en una organización educativa usando técnicas y estrategias de enseñanzas-aprendizaje para lograr un aprendizaje eficaz e integral en el alumno. Se aplica a nuestro estudio al considerar a los docentes de las instituciones educativas quienes usando técnicas, estrategias y todos los recursos pedagógicos que tiene a su alcance para hace posible el logro del aprendizaje en el alumno.

2.4 Formulación de Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

El liderazgo directivo guarda relación con el desempeño docente de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho - 2014

2.4.2 Hipótesis Específicas

H1. El liderazgo directivo en su dimensión de gestión pedagógica, guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

H2. El liderazgo directivo en su dimensión de gestión institucional, guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

H3. El liderazgo directivo en su dimensión de gestión administrativa, guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

H4 El liderazgo directivo en su dimensión de estilos, guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

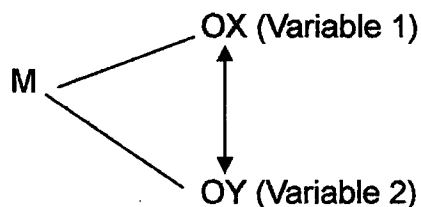
3.1.1. Tipo de investigación

El presente estudio es de tipo observacional, prospectivo, transversal y analítico.

3.1.2. Enfoque

Cada tipo de diseño posee características particulares por lo que cada uno es diferente a cualquier otro y “no es lo mismo seleccionar un tipo de diseño que otro” (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p.185). No experimental, transeccional, correlacional.

Gráfico del diseño de investigación



M = Muestra

OX = Observación de la variable X, en una sola oportunidad.

OY= Observación de la variable Y, en una sola oportunidad.

X = Liderazgo Directivo.

Y = Desempeño Docente.

3.1.3. Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis o cumplimiento de objetivos.

Para encontrar la relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente se procederá a entregar a los alumnos, profesores y director de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen, el respectivo cuestionario para medir el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente.

Se procesarán los datos que se obtengan de la observación y percepción del estudiante, para obtener los resultados respectivo, obteniéndose resultados parciales de las dimensiones investigadas, luego estos resultados se relacionarán con sus respectivas dimensiones y se forma una base de datos, utilizando para ello el paquete estadístico SPSS V 21, y para encontrar la relación y su significancia estadística se aplicará el Coeficiente de correlación de Pearson. También se formará tablas descriptivas con frecuencias, porcentajes y su respectivo gráfico de barras.

3.2. Población y Muestra

Población

La población está conformada 92 participantes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen.

Muestra

Se trabajó con toda la población, vale decir que la muestra estuvo conformada por 01 director, 22 docentes y 69 alumnos del nivel secundario de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen.

3.3 Operacionalización de variables e indicadores

Definición operacional de la variable: Liderazgo directivo.

Es el conjunto de acciones, tareas y comportamientos de líder que realiza el directivo escolar en el desarrollo de sus funciones. Además muestra cualidades, capacidades y características de líder directivo. Estas funciones se realizan en las dimensiones de la gestión educativa (gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión institucional). Finalmente, el líder directivo muestra que estilo de liderazgo presenta y desarrolla en sus labores de trabajo.

Tabla 2

Liderazgo directivo

Dimensión	Indicadores	Ítems	Índice
I Gestión Pedagógica	-Motivación para el desempeño docente.	I:12	4
	-Interés por el aprendizaje de los alumnos.		1
	-Fomento del mejoramiento de la enseñanza.		2
	-Reconocimiento del desempeño docente.		3
	-Cumplimiento eficaz de la función docente		5
	-Toma de decisiones.		6
	-Promoción del trabajo en equipo.		8
	-Innovador y visionario.		7
	-Logro del compromiso docente para mejorar la enseñanza.		9
	-Logro de los resultados y objetivos pedagógicos.		10
	-Desarrollo de la visión con los docentes.		12
-Promoción de la innovación y capacitación del docente	11		
II Gestión Institucional	-Solución de conflictos.	II:10	15
	-Comunicación horizontal.		14
	-Clima institucional.		13
	-Existencia del PEI.		16
	-Aplicación y uso del PEI.		17
	-Relaciones con los padres de familia.		19
	-Creación de una cultura institucional innovadora.		18
	-Modelo y ejemplo de persona.		20
	-Cumplimiento de las normas y reglamentos.		21
	-Colaboración y participación del docente.		22
III Gestión Administrativa	-Actualización y capacitación del director	III: 10	25
	-Eficacia y eficiencia en sus funciones.		23
	-Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos.		24
	-Satisfacción por la gestión del director.		26
	-Respeto y apoyo de los docentes.		27
	- Responsabilidad y laboriosidad directiva.		29
	-Conocimiento y capacidad directiva.		28
	-Administración de los recursos humanos.		30
	-Mantenimiento y mejoramiento de los recursos materiales.		31
	-Cualidades para desempeñarse en el cargo.		32
IV Estilo	-Estilo anárquico o liberal	IV: 4	33
	-Estilo democrático.		34
	-Estilo autocrático o autoritario		35
	-Estilo situacional		36

Fuente: Elaboración Propia

Definición operacional de la variable: Desempeño docente

Es la manifestación del trabajo o función que realiza el docente en la institución educativa; a través de los roles que tiene que cumplir para poder desarrollar su labor educativa de manera eficaz y adecuada. Los roles para un buen desempeño docente se encuentran inmersos en las dimensiones pedagógicas, dimensión personal y dimensión social que debe desarrollar el docente en el contexto educativo.

Tabla 3

Desempeño docente

Dimensión	Indicadores	Ítems	Índice
I Dimensión Profesional	Capacidad para hacer interesante su materia.	I: 15	2
	-Grado o dominio de la materia.		1
	-Comunicación verbal clara y fluida.		4
	-Manejo de orden y disciplina en clase.		3
	-Preocupación por el rendimiento del alumno.		5
	-Planificación de la clase.		8
	-Evaluación justa y adecuada.		6
	-Fomenta la participación activa en clase.		7
	-Utilización de estrategias para el aprendizaje.		9
	-Contribución a la formación de valores.		13
	-Entendimiento de la clase.		10
	-Motivación en clase.		11
	-Uso de materiales educativos.		12
	-Informe sobre actividades y la evaluación.		14
	-Facilitación de la construcción de aprendizaje.		15
II Dimensión Personal	-Vocación pedagógica.	II:9	16
	-Actuación con imparcialidad y justicia.		18
	- Autoestima elevada.		19
	-Satisfacción en el trabajo.		17
	-Asistencia y puntualidad en el trabajo.		21
	-Cumplimiento de las horas de clase.		20
	-Vocación de servicio.		24
	-Comunicación e interacción con el alumno.		23
- Perfeccionamiento profesional.	22		
III Dimensión Social	-Participación e integración en las actividades.	III:8	25
	-Compromiso para el mejoramiento institucional		26
	-Identificación con la I.E.		27
	-Ejemplo de trabajo, valores y virtudes.		30
	-Orientación, consejo y ayuda al alumno.		29
	-Fomento de las expresiones culturales.		31
	-Buen trato a los alumnos.		28
	-Promoción de un ambiente de respeto en el aula.		32

Fuente Elaboración Propia

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

3.4.1 Descripción de los instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos son recursos de los cuales se vale el investigador para conocer el fenómeno o problemática a estudiar

y obtener la información necesaria de la misma. Los instrumentos en cuanto al contenido quedan expresados en la especificación de los datos concretos que necesitamos obtener. Se realiza, por lo tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores bajo la forma de preguntas, de elementos a observar, conocer, etc. De este modo, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación.

En esta investigación, los instrumentos que se ha empleado han sido encuesta de cuestionario para el director y los docentes, además un cuestionario para los alumnos, estos instrumentos sirvieron para conocer el liderazgo del director y el desempeño docente respectivamente.

3.5 Técnicas para el Procedimiento de la Información

Es el conjunto de procedimientos que hacen posible una eficaz recolección de la información. Las técnicas de recolección de datos nos permiten obtener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema que está en estudio, mediante la utilización de instrumentos que se diseñan de acuerdo con la técnica a seguir; Básicamente el estudio comprende tres etapas:

Primera, destinada a la recolección de información general, revisión rápida de estudios realizados, textos, publicaciones oficiales, informes estadísticos, búsquedas por Internet de publicaciones electrónicas, visita a bibliotecas de instituciones relacionadas con el tema. Esta etapa debe concluirse con la aprobación del Proyecto de Investigación por la Universidad.

Segunda, consiste en la preparación de materiales y equipos para la recopilación de datos en campo. Entre éstas el diseño, elaboración del cuestionario y aplicación de encuestas a una muestra representativa de la población objeto de estudio.

Tercera, consiste en el procesamiento e interpretación de los datos recopilados.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Presentación de Cuadros, Gráficos e Interpretaciones

Tabla 4

Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Gestión Pedagógica.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.	4.5	4.5	13.6	36.4	40.9
El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	4.5	13.6	9.1	40.9	31.8
El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.	4.5	13.6	13.6	45.5	22.7
El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.	4.5	4.5	22.7	59.1	9.1
El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.	0	13.6	22.7	54.5	9.1
Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.	0	9.1	18.2	63.6	9.1
El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.	0	13.6	27.3	45.5	13.6
El director promueve el trabajo en equipo.	4.5	13.6	27.3	22.7	31.8
Logro el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	4.5	9.1	22.7	40.9	22.7
El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.	4.5	9.1	13.6	54.5	18.2
El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.	4.5	31.8	22.7	31.8	9.1
El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.	4.5	18.2	27.3	36.4	13.6

Fuente: Elaboración Propia

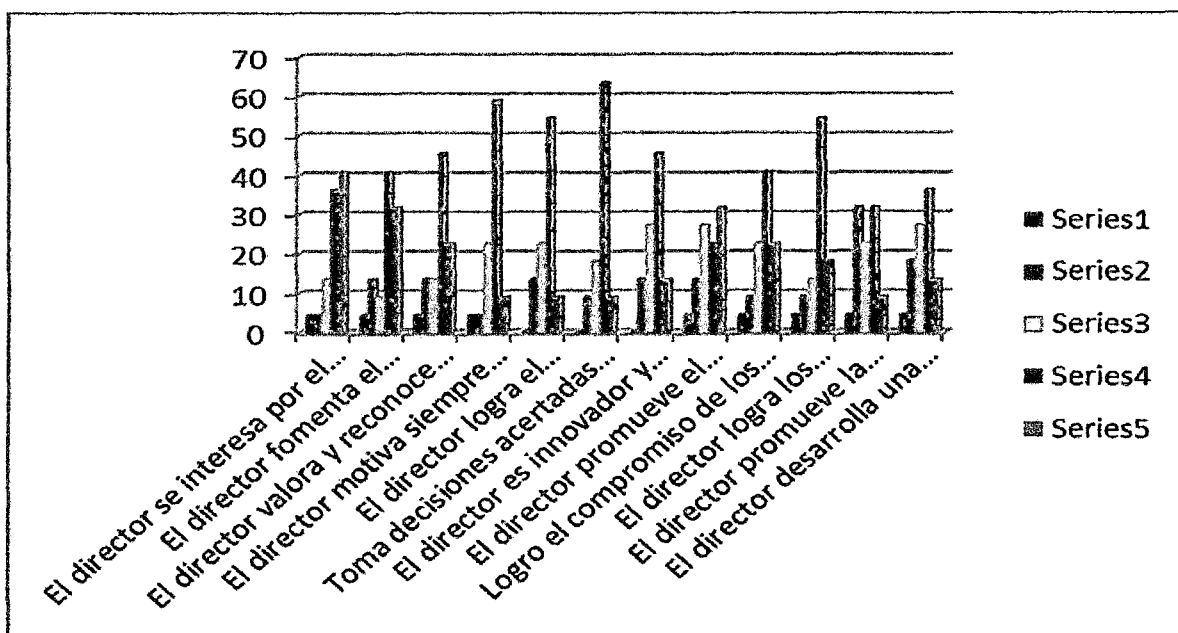


Figura 2 Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 - Gestión Pedagógica.

En la Tabla 4 Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 - Gestión Pedagógica, podemos observar que el 77.3 % de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director se interesa por el aprendizaje de los alumnos; el 72.7 % de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la Institución Educativa; el 68.2 % de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes; el 68.2 % de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes; el 63.6% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente; el 72.7% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Institución Educativa; el 59.1% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones; el 54.5% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director promueve el trabajo en equipo; el 63.6 % de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director Logro el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la Institución Educativa; el 72.7% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión; el 40.9 % de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente y el 50% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la Institución Educativa.

Tabla 5

Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 - Gestión Institucional.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
El director mantiene un adecuado clima institucional en la I.E.	9.1	0	18.2	63.6	9.1
El director demuestra una comunicación horizontal generalmente	4.5	9.1	18.2	63.6	4.5
El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.	0	9.1	22.7	59.1	9.1
La Institución educativa tiene el PEI	0	4.5	4.5	72.7	18.2
La Institución educativa aplica el PEI	0	4.5	18.2	63.6	13.6
El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.	9.1		13.6	63.6	13.6
El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad	4.5	4.5	4.5	59.1	27.3
El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social	9.1	18.2	27.3	31.8	13.6
El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas	4.5	4.5	22.7	40.9	27.3
El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.	4.5	4.5	13.6	50	27.3

Fuente: Elaboración Propia

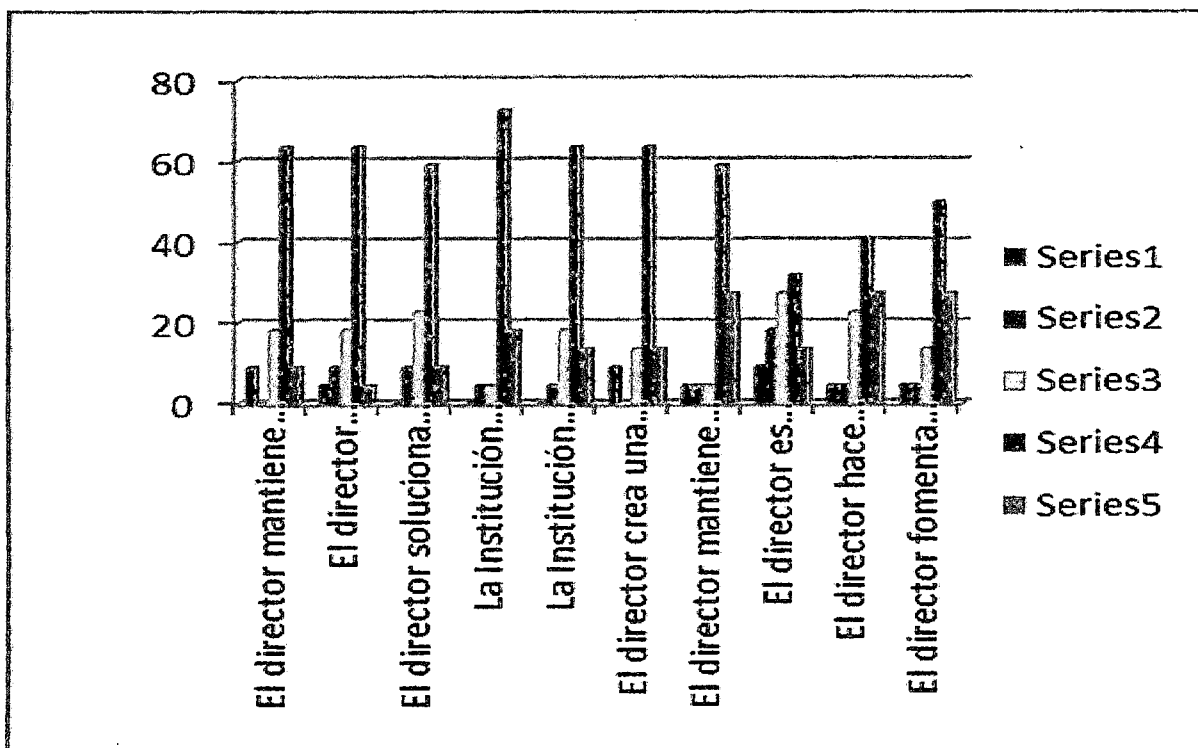


Figura 3 Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 - Gestión Institucional.

En la Tabla 5 Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 - Gestión Institucional, se puede observar que los docentes están de acuerdo o totalmente de

acuerdo con el Director según el 72.7% está de acuerdo que el director mantiene un adecuado clima institucional en la Institución Educativa; el 68.1% están de acuerdo que el director demuestra una comunicación horizontal generalmente; el 68.2% están de acuerdo que el director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la Institución Educativa; el 90.9 % están de acuerdo que la Institución Educativa tiene el PEI; el 77.2% están de acuerdo que la Institución educativa aplica el PEI; el 77.2% están de acuerdo que el director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella; el 86.4% están de acuerdo que el director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad; el 45.4% están de acuerdo que el director es ejemplo de persona en su vida laboral y social; el 68.2% están de acuerdo que el director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas y el 77.3% están de acuerdo que el director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.

Tabla 6

Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 - Gestión Administrativa.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones	0	4.5	22.7	54.5	18.2
El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.	0	18.2	27.3	36.4	18.2
El director se actualiza y capacita permanentemente	9.1	22.7	13.6	45.5	9.1
Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director	0	18.2	22.7	36.4	22.7
El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes	0	4.5	18.2	54.5	22.7
El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo	0	9.1	18.2	54.5	18.2
El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones	4.5	18.2	18.2	54.5	4.5
El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y electivo desarrollo de la I.E.	0	18.2	22.7	45.5	13.6
El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa.	4.5	9.1	13.6	63.6	9.1
El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.	0	4.5	22.7	54.5	18.2

Fuente: Elaboración Propia

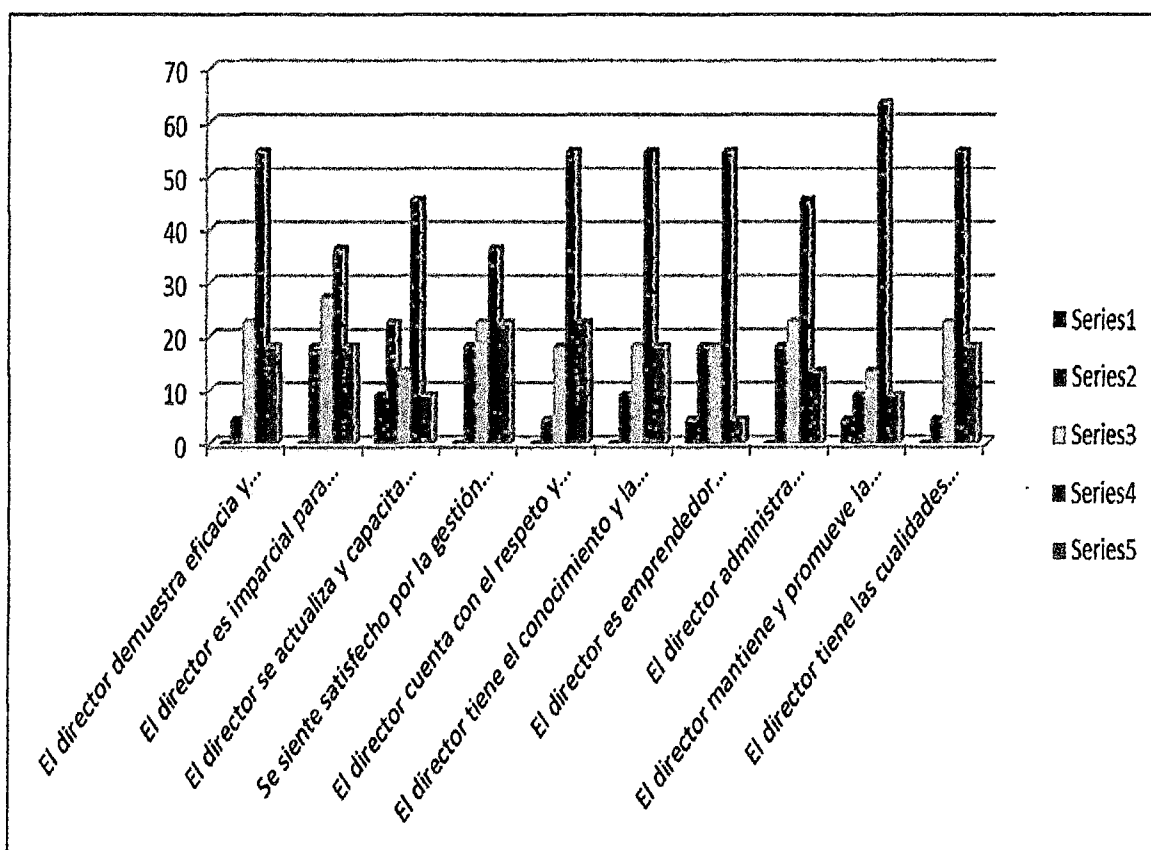


Figura 4 Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 - Gestión Administrativa.

En la Tabla 6 Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Gestión Administrativa, lo que logramos observar que el 72.7% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones; el 54.6% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente; el 54.6% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director se actualiza y capacita permanentemente; el 59.1% de los docentes se sienten satisfechos por la gestión que realiza el director; el 77.2% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes; el 72.7% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo; el 59% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones; el 59.1% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y electivo desarrollo de la Institución Educativa; el 72.7% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa y el 72.7% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.

Tabla 7

Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Estilos.	PREGUNTAS				
	1	2	3	4	5
El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)	9.1	0	13.6	54.5	22.7
El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.	0	9.1	18.2	45.5	27.3
El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario	4.5	22.7	13.6	50	9.1
El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.	0	9.1	27.3	50	13.6

Fuente: Elaboración Propia

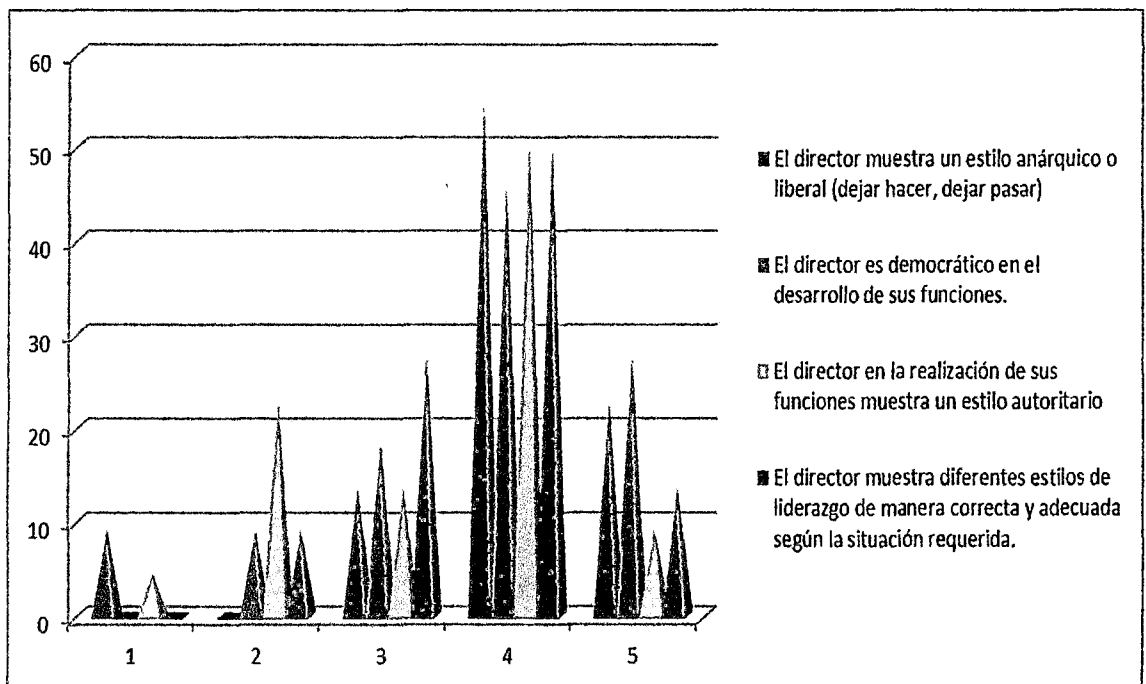


Figura 5 Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Estilos.

En la Tabla 7 Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Estilos; se puede decir que el 77.2% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar); el 72.8% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director es democrático en el desarrollo de sus funciones; el 59.1% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario y el 63.6% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo

que el director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.

Tabla 8

Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Dimensión Profesional.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
El profesor demuestra dominio de la materia que enseña	14	14	17,4	37,7	42
El profesor contribuye a hacer interesante la asignatura	2,9	7,2	24,6	42	23,2
El profesor demuestra dominio del orden y disciplina en clase	2,9	8,7	21,7	46,4	20,3
El profesor se expresa con claridad	1,4	5,8	18,8	42	31,9
El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.	1,4	7,2	23,2	33,3	34,8
El profesor evalúa de una manera justa y adecuada	1,4	5,8	27,5	42	23,2
El profesor propicia que los alumnos pregunten y participen en clase.	1,4	4,3	15,9	43,5	34,8
El profesor prepara y planifica su clase evitando la improvisación	2,9	5,8	21,7	40,6	29
El profesor usa variedad de estrategias para lograr un buen aprendizaje en el alumno.	1,4	5,8	20,3	34,8	37,7
El profesor hace entender fácilmente sus clases.	4,3	2,9	39,1	36,2	17,4
El profesor realiza siempre la motivación en clase.	4,3	5,8	27,5	40,6	21,7
El profesor usa materiales educativos para mejor aprendizaje.	8,7	15,9	33,3	27,5	14,5
El profesor contribuye a la formación de valores en los alumnos.	2,9	7,2	10,1	44,9	31,8
El profesor entrega puntualmente los temas, actividades, fichas de evaluación y formas de evaluar con anticipado tiempo.	2,9	4,3	30,4	37,7	24,6
El profesor facilita que los alumnos aprendan a construir su aprendizaje	2,9	7,2	18,8	44,9	26,1

Fuente: Elaboración Propia

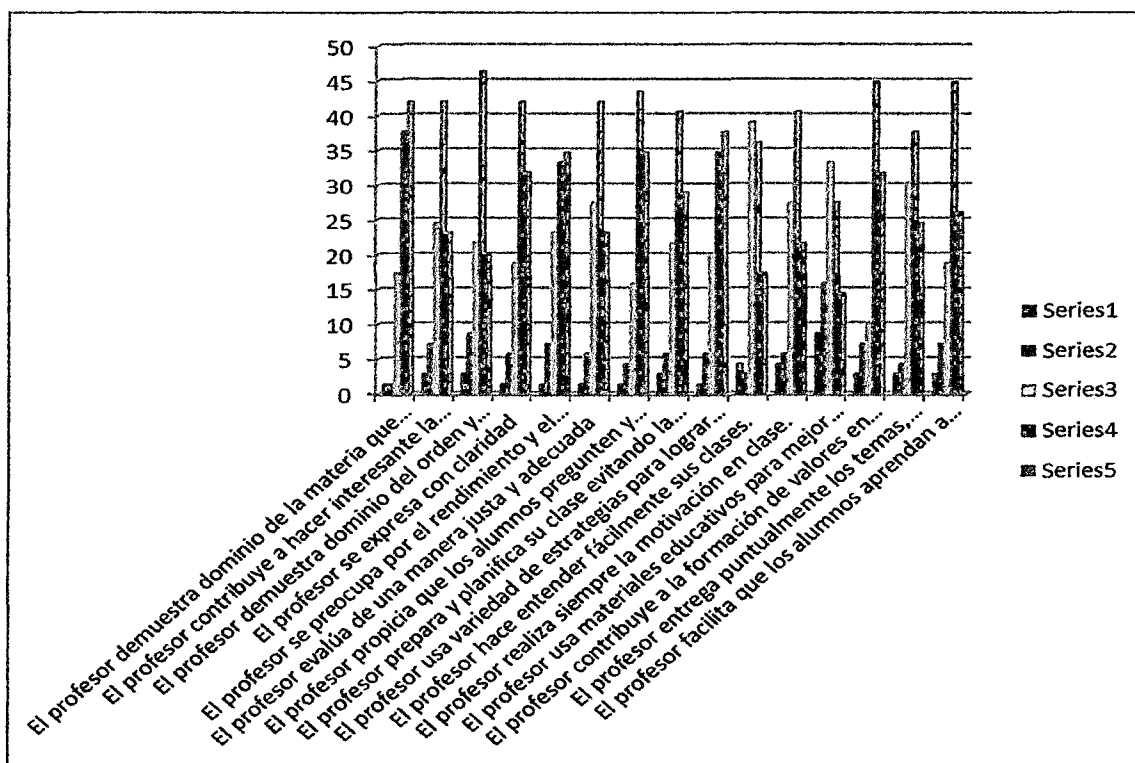


Figura 6 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Profesional.

En la Tabla 8 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Profesional; se puede decir que el 79.7% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor demuestra dominio de la materia que enseña; el 65.2% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor contribuye a hacer interesante la asignatura; el 66.7% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor demuestra dominio del orden y disciplina en clase; el 73.9% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor se expresa con claridad; el 68.1% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno; el 65.2 % de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor evalúa de una manera justa y adecuada; el 78.3% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor propicia que los alumnos pregunten y participen en clase; el 69.6% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor prepara y planifica su clase evitando la improvisación; el 72.5% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor usa variedad de estrategias para lograr un buen aprendizaje en el alumno; el 53.6% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor hace entender fácilmente sus clases; el 62.3% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor realiza siempre la motivación en clase; el 42% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor usa materiales educativos para mejor aprendizaje; el 76.7% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor contribuye a la formación de valores en los alumnos; el 62.3% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor entrega puntualmente los temas, actividades, fichas de evaluación y formas de evaluar con anticipado tiempo y el 71% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor facilita que los alumnos aprendan a construir su aprendizaje.

Tabla 9

Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Dimensión Personal.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
El profesor demuestra su vocación hacia la enseñanza	2.9	4.3	18.8	39.1	34.8
El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase	4.3	4.3	10.1	47.8	33.3
El profesor actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos	5.8	11.6	34.8	31.9	15.9
El profesor fomenta la práctica de los valores en la I.E.	5.8	2.9	14.5	43.5	33.3
El profesor cumple con sus horas de clase	7.2	5.8	34.8	34.8	17.4
El profesor asiste con puntualidad al colegio y sus clases	5.8	10.1	46.4	29	8.7
El profesor se esfuerza y se preocupa por mejorar su desempeño profesional	1.4	1.4	20.3	56.5	20.3
El profesor tiene una buena relación y comunicación con los alumnos	5.8	5.8	24.6	40.6	23.2
El profesor tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos.	4.3	2.9	17.4	52.2	23.2

Fuente: Elaboración Propia.

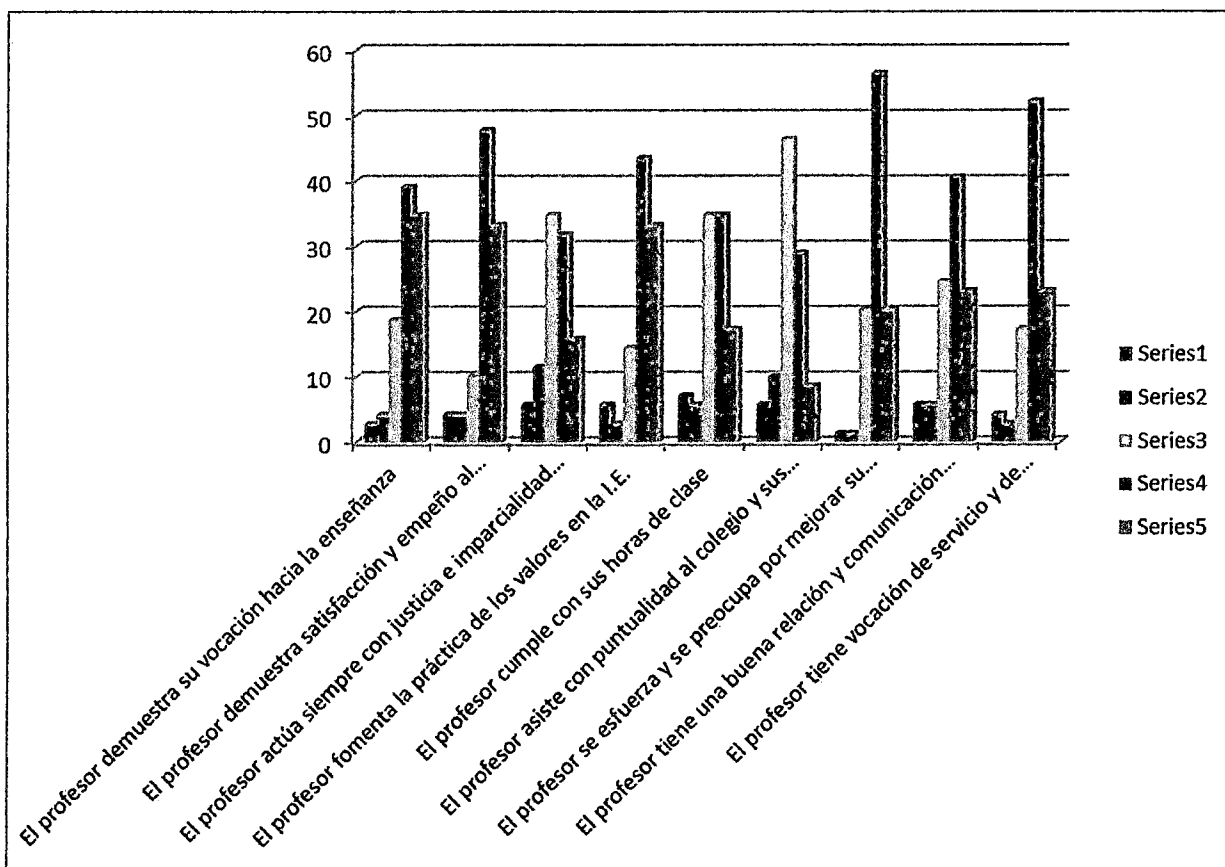


Figura 7 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Personal.

En la Tabla 9 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Personal; podemos observar que el 73.9% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor demuestra vocación hacia la enseñanza; el 81.1% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase; el 47.8% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos; el 76.8% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor fomenta la práctica de los valores en la Institución Educativa; el 52.2% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor cumple sus horas de clase; el 37.7 % de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor asiste con puntualidad al colegio y sus clases; el 76.8% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor se esfuerza y se preocupa por mejorar su desempeño profesional, el 63.8% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor tiene buena relación y comunicación con los alumnos y el 75.4% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor tiene vocación de servicio y de compromiso con sus alumnos.

Tabla 10

Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Dimensión Social.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
El profesor participa y se integra en las actividades que realiza la I.E.	5.8	7.2	24.6	40.6	21.7
El profesor promueve y busca el mejoramiento de la institución educativa.	1.4	5.8	29	37.7	26.1
El profesor demuestra cariño e identificación I.E.	5.8	2.9	21.7	42	27.5
El profesor tiene buen trato con los alumnos	4.3	5.8	18.8	44.9	26.1
El profesor orienta y aconseja al alumno ante cualquier problema.	1.4	4.3	15.9	34.8	43.5
El profesor demuestra y es ejemplo de trabajo, valores y virtudes en la I.E.	0	4.3	21.7	43.5	30.4
El profesor fomenta la práctica y realización de expresiones culturales y artísticas.	2.9	2.9	21.7	43.5	29
El profesor promueve un ambiente de respeto, cordialidad para el trabajo el aula.	5.8	2.9	20.3	43.5	27.5

Fuente: Elaboración Propia.

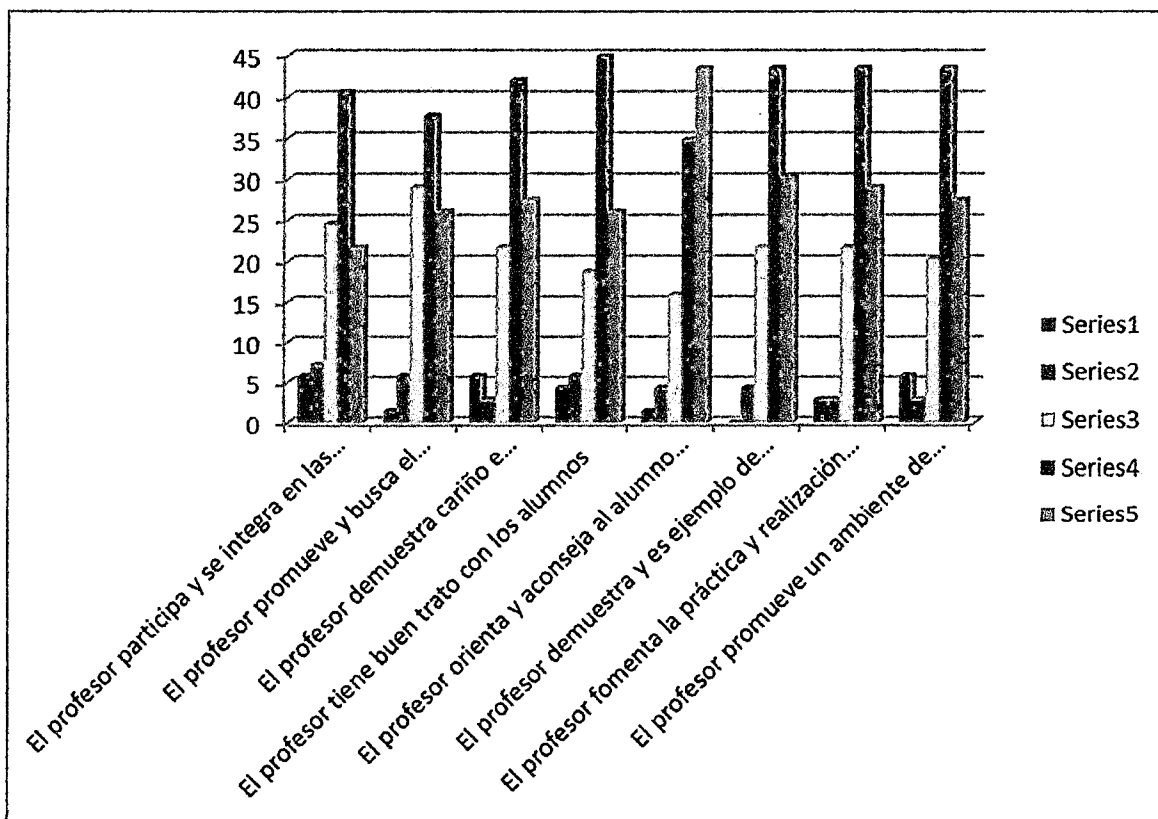


Figura 8 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Social.

En la Tabla 10 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Social; podemos observar que el 62.3 % de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor participa y se integra en las actividades que realiza la Institución Educativa; el 63.8 % de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor promueve y busca el mejoramiento de la institución educativa; el 69.5% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor demuestra cariño e identificación Institución Educativa; el 71 % de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor tiene buen trato con los alumnos; el 78.3 % de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor orienta y aconseja al alumno ante cualquier problema; el 73.9 % de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor demuestra y es ejemplo de trabajo, valores y virtudes en la Institución Educativa; el 72.5% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor fomenta la práctica y realización de expresiones culturales y artísticas y el 71% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor promueve un ambiente de respeto, cordialidad para el trabajo el aula.

Tabla 11

Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Dimensión Profesional desde el punto de vista del Director.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
El profesor demuestra orden y disciplina en clase	0	0	40,9	54,5	4,5
El profesor prepara y planifica su clase	0	0	40,9	54,5	4,5
El profesor hace entender fácilmente sus clases.	0	0	31,8	63,6	4,5
El profesor realiza su programación anual en marzo	0	0	31,8	63,6	4,5
El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral	0	0	36,4	59,1	4,5
El profesor es motivador en clase	0	0	31,8	63,6	4,5
El profesor usa metodología actualizada en su clase	0	0	27,3	68,2	4,5
El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno	0	0	45,5	50	4,5
El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla	0	0	36,4	59,1	4,5
El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.	0	0	36,4	59,1	4,5
El profesor tiene sus documentos técnicos-pedagógicos al día	0	0	50	45,5	4,5
El profesor esta capacitado para desempeñar sus labores en clase.	0	0	45,5	50	4,5
El profesor evalúa de manera justa y adecuada.	0	0	54,5	40,9	4,5
El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.	0	0	40,9	54,5	4,5
El profesor promueve la creatividad facilita que los alumnos construyan su aprendizaje.	0	0	50	45,5	4,5

Fuente: Elaboración Propia

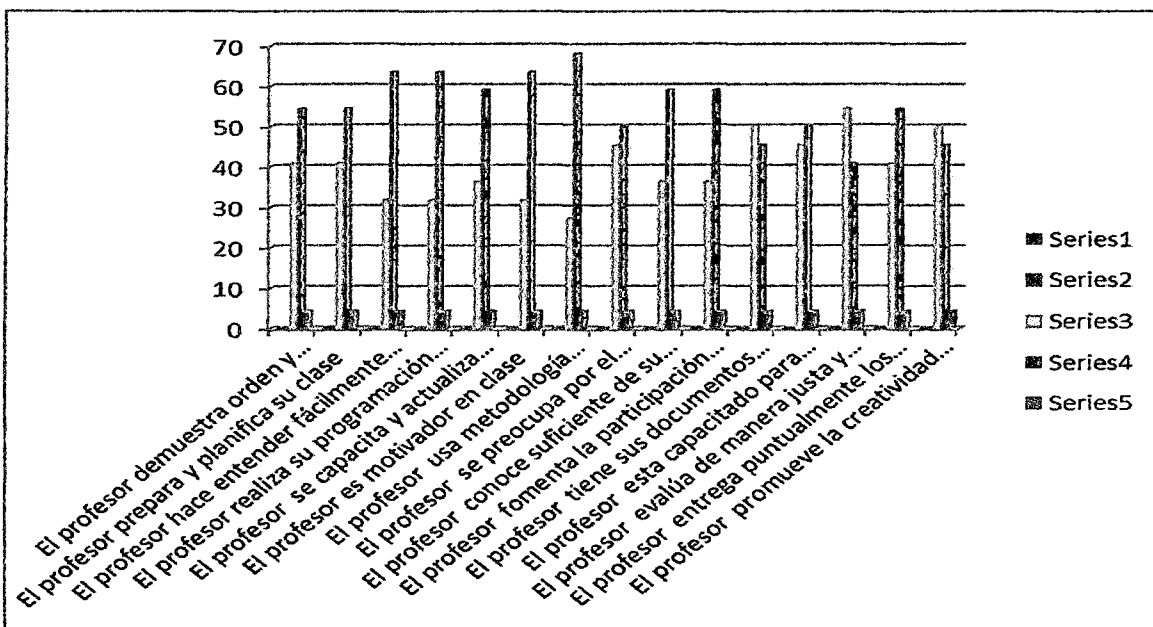


Figura 9 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Profesional desde el punto de vista del Director.

En la Tabla 11 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Profesional desde el punto de vista del Director.; podemos decir que el Director del Institución Educativa está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el desempeño que tienen los docentes en esta institución educativa alcanzando para ello un 59.94%.

Tabla 12

Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Dimensión Personal desde el punto de vista del Director.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
El profesor se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral	0	4.5	40.9	50	4.5
El profesor tiene vocación para la enseñanza	0	0	45.5	50	4.5
El profesor es responsable y puntual en el colegio y el aula	0	4.5	31.8	59.1	4.5
El profesor cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E.	0	4.5	36.4	54.5	4.5
El profesor tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos	0	4.5	36.4	54.5	4.5
El profesor fomenta la práctica de los valores en el I.E.	0	4.5	36.4	54.5	4.5
El profesor actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos	0	4.5	27.3	63.6	4.5
El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase	0	4.5	22.7	68.2	4.5
El profesor demuestra coherencia entre lo que dice y hace.	0	4.5	27.3	63.6	4.5

Fuente: Elaboración Propia

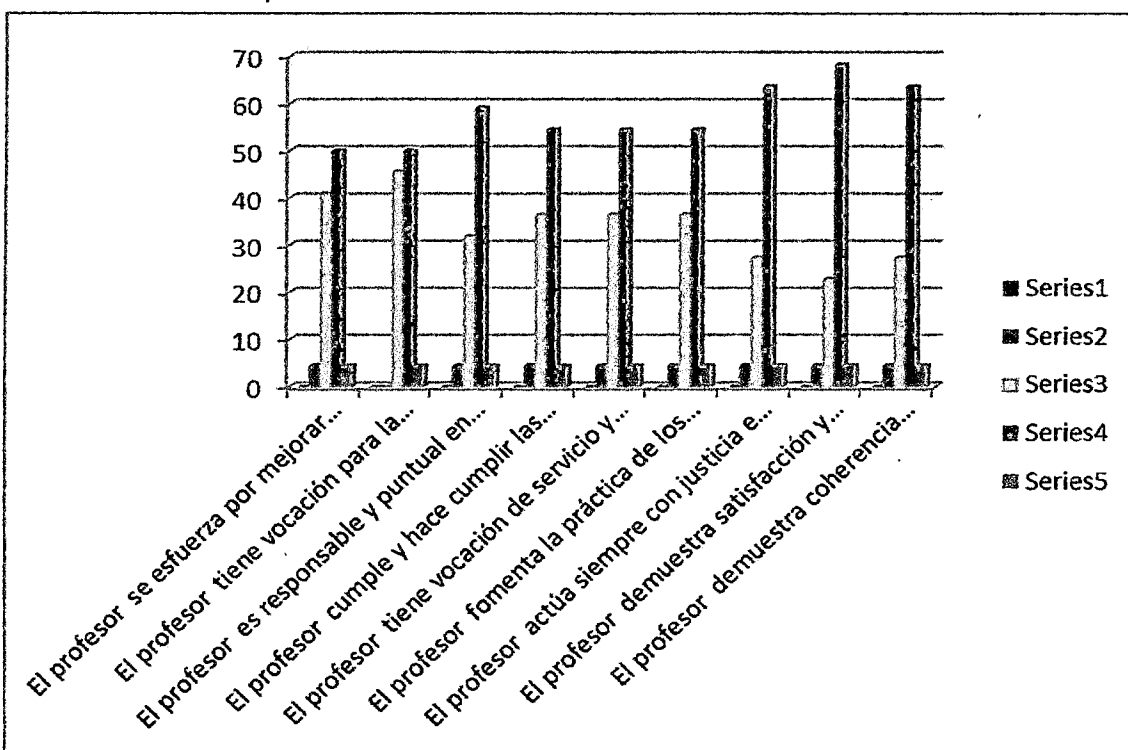


Figura 10 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Personal desde el punto de vista del Director.

En la Tabla 12 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Personal desde el punto de vista del Director; podemos decir que el Director está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la actitud, vocación y responsabilidad que tienen los docentes en esta institución educativa alcanzando para ello un 62.05%.

Tabla 13

Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Dimensión Social desde el punto de vista del Director.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
El profesor demuestra una alta identificación con el I.E.	0	4,5	22,7	68,2	4,5
El profesor promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.	0	4,5	40,9	50	4,5
El profesor participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.	0	4,5	18,2	72,7	4,5
El profesor es orientador y consejero con sus alumnos	0	4,5	36,4	54,5	4,5
El profesor es ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.	0	4,5	22,7	68,2	4,5
El profesor fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos.	0	4,5	36,4	54,5	4,5
El profesor se interrelaciona y tiene buen trato con los alumnos.	0	4,5	27,3	63,6	4,5
El profesor promueve un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.	0	4,5	36,4	54,5	5,4

Fuente: Elaboración Propia

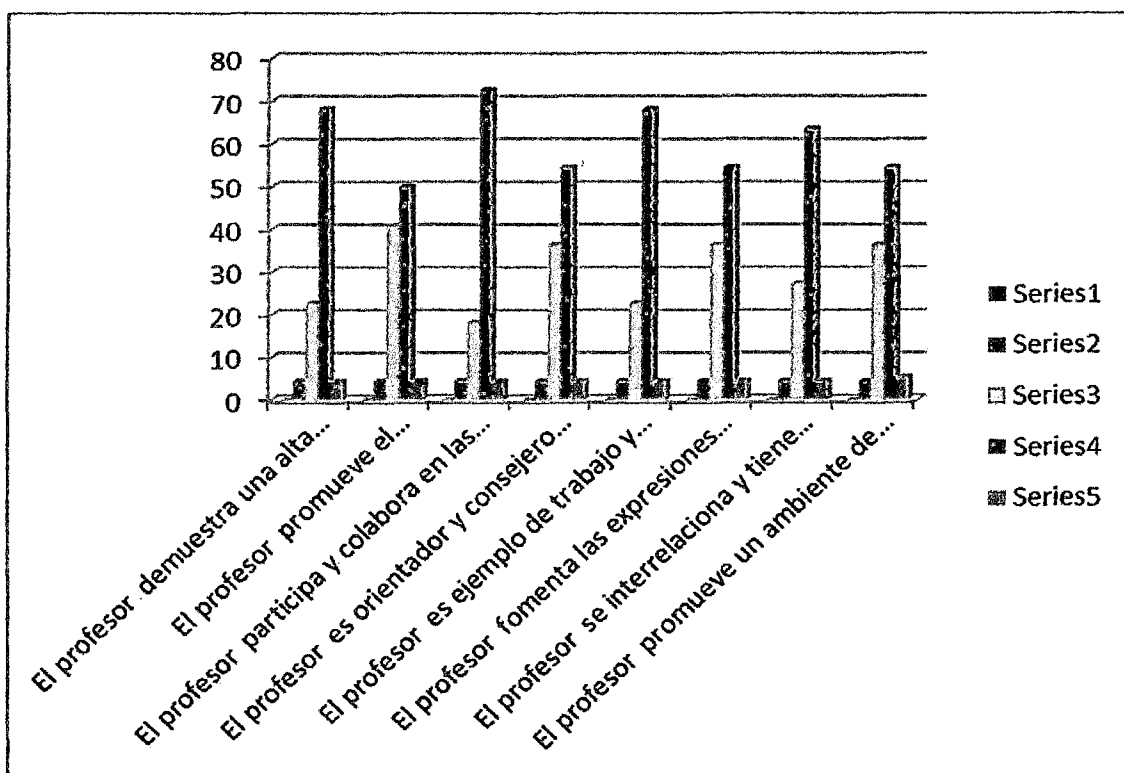


Figura 11 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Social desde el punto de vista del Director.

En la Tabla 13 Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Social desde el punto de vista del Director; podemos decir que el Director del Institución Educativa está en 65.39 % de acuerdo y totalmente de acuerdo que los docentes tiene un buena relación con los alumnos, padres de familia y colegas.

Contrastación de hipótesis

Para la determinación de la Prueba de Hipótesis, seguimos el criterio más aceptado por la comunidad científica, empleando una nivel de significancia a del 5 % (0,05), y también hemos fijado un Nivel de Confianza del 95 %.

Eso quiere decir que los resultados hallados en el Software SPSS, denominado p Estadístico (Dado como valor Sig), se compara con el nivel de significancia a 5 % (0,05).

Si el p estadístico es mayor igual que 0,05 entonces se acepta la Hipótesis Nula (Si $p \geq 0,05$ entonces acepto H_0). Si el p estadístico es menor igual que 0,05 entonces se rechaza la Hipótesis Nula (Si $p \leq 0,05$ entonces rechazo H_0), y se acepta la Hipótesis Alternativa (Hipótesis de investigación).

Contrastación de hipótesis de la variable de liderazgo directivo en su dimensión de gestión pedagógica y la variable desempeño docentes.

H_0 = El liderazgo directivo en su dimensión de gestión pedagógica, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

H_1 . El liderazgo directivo en su dimensión de gestión pedagógica, guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

Tabla14

Correlaciones			
		El liderazgo directivo en su dimensión de gestión pedagógica	Desempeño de los docentes de la I.E.P. Nuestra Señora del Carmen- Huacho
El liderazgo directivo en su dimensión de gestión pedagógica	Correlación de Pearson	1	,080
	Sig. (bilateral)		,723
	N	22	22
desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho	Correlación de Pearson	,080	1
	Sig. (bilateral)	,723	
	N	22	22

Fuente: Elaboración Propia.

Como $p=0,723$, entonces $0,723 \geq 0,05$

Si $p \geq 0,05$ entonces acepto H_0

Por lo tanto podemos afirmar que el liderazgo directivo en su dimensión de gestión pedagógica, **no guarda relación** con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014

Además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,080 lo que indica una correlación positiva muy baja, por no decir casi nula.

Contrastación de hipótesis de la variable de liderazgo directivo en su dimensión de gestión institucional y la variable desempeño docentes.

H_0 = El liderazgo directivo en su dimensión de gestión institucional, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

H2. El liderazgo directivo en su dimensión de gestión institucional, guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

Tabla 15

Correlaciones			
		El liderazgo directivo en su dimensión de gestión institucional	Desempeño de los docentes de la I.E.P. Nuestra Señora del Carmen- Huacho
El liderazgo directivo en su dimensión de gestión institucional	Correlación de Pearson	1	,208
	Sig. (bilateral)		,354
	N	22	22
desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho	Correlación de Pearson	,208	1
	Sig. (bilateral)	,354	
	N	22	22

Fuente: Elaboración Propia

Como $p=0,354$, entonces $0,354 \geq 0,05$

Si $p \geq 0,05$ entonces acepto H_0

Por lo tanto podemos afirmar que el liderazgo directivo en su dimensión de gestión institucional, **no guarda relación** con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

Además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,208 lo que indica una correlación positiva baja.

Contrastación de hipótesis de la variable de liderazgo directivo en su dimensión de gestión administrativa y la variable desempeño docentes.

H_0 = El liderazgo directivo en su dimensión de gestión administrativa, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

H3. El liderazgo directivo en su dimensión de gestión administrativa, guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

Tabla 16

Correlaciones			
		El liderazgo directivo en su dimensión de gestión administrativa	Desempeño de los docentes de la I.E.P. Nuestra Señora del Carmen- Huacho
El liderazgo directivo en su dimensión de gestión pedagógica	Correlación de Pearson	1	,075
	Sig. (bilateral)		,741
	N	22	22
desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho	Correlación de Pearson	,075	1
	Sig. (bilateral)	,741	
	N	22	22

Fuente: Elaboración Propia

Como $p=0,741$, entonces $0,741 \geq 0,05$

Si $p \geq 0,05$ entonces acepto H_0

Por lo tanto podemos afirmar que el liderazgo directivo en su dimensión de gestión administrativa, **no guarda relación** con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

Además el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,075 lo que indica una correlación positiva muy baja, por no decir casi nula.

Contrastación de hipótesis de la variable de liderazgo directivo en su dimensión de estilos y la variable desempeño docentes.

H_0 = El liderazgo directivo en su dimensión de estilos, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

H_4 El liderazgo directivo en su dimensión de estilos, guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

Tabla 17

Correlaciones			
		El liderazgo directivo en su dimensión de estilos	Desempeño de los docentes de la I.E.P. Nuestra Señora del Carmen- Huacho
	Correlación de Pearson	1	-,018
El liderazgo directivo en su dimensión de estilos	Sig. (bilateral)		,937
	N	22	22
desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho	Correlación de Pearson	-,018	1
	Sig. (bilateral)		,937
	N	22	22

Fuente: Elaboración Propia

Como $p=0,937$, entonces $0,937 \geq 0,05$

Si $p \geq 0,05$ entonces acepto H_0

Por lo tanto podemos afirmar que el liderazgo directivo en su dimensión de estilos, **no guarda relación** con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.

Además el coeficiente de correlación de Pearson es de -0,018 lo que indica una correlación negativa muy baja, por no decir casi nula.

CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

5.1 Discusión

Investigaciones realizadas por Contreras (2005); Martínez (2007); Zarate (2011) y Quispe (2011), nos dice que hay una relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente; pero manifiestan que deben mejorar el estilo de liderazgo del director para que los docentes tengan un mejor desempeño, para buscar la excelencia en docencia, en caso de no tener un buen líder como director, no se podrá llegar a tener la excelencia solicitada. El propósito de este trabajo fue el confirmar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho - 2014, los resultados encontrados son opuestos a los antes mencionados, pero coinciden con los de Reyes (2012), que no halló presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla-Callao. Los resultados obtenidos hace notar que no existe una relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en ninguna de las dimensiones: gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa y estilos con un coeficiente de correlación de 0,080; 0,208; 0,075 y -0,018 respectivamente. Cabe mencionar que Gallegos (2004), manifiesta que el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente, es el que va a la cabeza de la organización .y Chiavenato (2006) lo define en términos de dinámica del comportamiento humano, como “el liderazgo es función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo”; Montenegro (2003), señala que mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno; estas apreciaciones se pueden considerar con los resultados respecto al desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social, el 70.5% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor tiene un buen desempeño. Así también los docentes expresan que el director es un buen líder, y que tienen una buena comunicación con él; en cambio el director no refleja expresar lo mismo al ver los resultados que él está en un 62.46 % de acuerdo con el desempeño docente.

5.2 Conclusiones

De la investigación realizada se concluye

- El Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 - Gestión Pedagógica, se puede observar que el 63.6 % de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director se interesa por el aprendizaje de los alumnos, fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la Institución Educativa; valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes; motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes; logra el cumplimiento, eficaz de la función que realiza el docente; Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Institución Educativa; es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones; promueve el trabajo en equipo; el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la Institución Educativa; logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión; promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente y desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la Institución Educativa.
- El Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 - Gestión Institucional, se puede observar que el 73.2% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el Director que mantiene un adecuado clima institucional en la Institución Educativa; demuestra una comunicación horizontal generalmente; soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la Institución Educativa; crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella; mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad; es ejemplo de persona en su vida laboral y social; hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas y fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.

- Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Gestión Administrativa, lo que logramos observar que el 65.4% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones; es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente; se actualiza y capacita permanentemente; cuenta con el respeto y apoyo de los docentes; tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo; es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones; administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y electivo desarrollo de la Institución Educativa; mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa y tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.
- Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 – Estilos; se puede decir que el 68.2% de los docentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar); es democrático en el desarrollo de sus funciones; en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario y muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.
- Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Profesional; se puede decir que el 67.2% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor demuestra dominio de la materia que enseña; contribuye a hacer interesante la asignatura; demuestra dominio del orden y disciplina en clase; se expresa con claridad; se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno; evalúa de una manera justa y adecuada; propicia que los alumnos pregunten y participen en clase;

prepara y planifica su clase evitando la improvisación; usa variedad de estrategias para lograr un buen aprendizaje en el alumno; hace entender fácilmente sus clases; realiza siempre la motivación en clase; usa materiales educativos para mejor aprendizaje; contribuye a la formación de valores en los alumnos; entrega puntualmente los temas, actividades, fichas de evaluación y formas de evaluar con anticipado tiempo y facilita que los alumnos aprendan a construir su aprendizaje.

- Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Personal; podemos observar que el 65.1% de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor demuestra vocación hacia la enseñanza; demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase; actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos, fomenta la práctica de los valores en la Institución Educativa; cumple sus horas de clase; asiste con puntualidad al colegio y sus clases; se esfuerza y se preocupa por mejorar su desempeño profesional, tiene buena relación y comunicación con los alumnos y tiene vocación de servicio y de compromiso con sus alumnos.
- Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Social; podemos observar que el 79.2 % de los alumnos están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el profesor participa y se integra en las actividades que realiza la Institución Educativa; promueve y busca el mejoramiento de la institución educativa; demuestra cariño e identificación Institución Educativa; tiene buen trato con los alumnos; orienta y aconseja al alumno ante cualquier problema; demuestra y es ejemplo de trabajo, valores y virtudes en la Institución Educativa; fomenta la práctica y realización de expresiones culturales y artísticas y promueve un ambiente de respeto, cordialidad para el trabajo el aula.

- Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Profesional desde el punto de vista del Director; se puede observar en los resultados que el director es en un 59.94 % de acuerdo y totalmente de acuerdo con el desempeño que tienen los docentes en esta institución educativa.
- Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Personal desde el punto de vista del Director; se puede observar en los resultados que el director es en un 62.05 % de acuerdo y totalmente de acuerdo con la actitud, vocación y responsabilidad que tienen los docentes en esta institución educativa.
- Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen – Huacho – 2014 –Dimensión Social desde el punto de vista del Director; podemos decir que el Director del Institución Educativa está en 65.39 % de acuerdo y totalmente de acuerdo que los docentes tiene un buena relación con los alumnos, padres de familia y colegas.
- Podemos afirmar que el liderazgo directivo en su dimensión de gestión pedagógica, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014; tiene una correlación de 0,080 que indica una correlación positiva muy baja, por no decir casi nula.
- Podemos afirmar que el liderazgo directivo en su dimensión de gestión institucional, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014; el coeficiente de correlación es de 0,208 lo que indica una correlación positiva baja.
- Podemos afirmar que el liderazgo directivo en su dimensión de gestión administrativa, no guarda relación con el desempeño de los docentes de

la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014; el coeficiente de correlación es de 0,075 lo que indica una correlación positiva muy baja, por no decir casi nula.

- Podemos afirmar que el liderazgo directivo en su dimensión de estilos, no guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014; el coeficiente de correlación es de -0,018 lo que indica una correlación negativa muy baja, por no decir casi nula.

5.3 Recomendaciones

- Se le recomienda a la institución educativa que se comprometa a implementar una autoevaluación y certificación de calidad educativa siendo vigilada por entes intermedios o Ministerio de Educación ó instituciones que apoyen a un logro de objetivos de metas a corto y largo plazo.

- El líder director, los docentes y alumnos conjuguen acciones para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje coadyuvado por el liderazgo del director siendo necesario renovar estudios de especializaciones en forma periódica de temas relacionados a la parte pedagógico y gestión.

CAPITULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1 Fuentes Bibliográficas

ALFONSO Alicia (2002). Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional. Lima: Magisterial. Pág. 65. (B. Publica de Lima). C 371.1 A.

ANDER-EGG Ezequiel (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires: Magisterio Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57

ARAQUE Julián y RIVERA Nicomedes (2005). Psicología Organizacional e industrial. Bogota: ECOE. Pag 201 (B. Publica de Lima) 158.7 A66.

BRAVO Cesar, ALMINAGORTA Diógenes, CAJAVILCA Juan y CORNEJO Alfonso. (2006). Seminario de Didáctica General. Lima: San Marcos. Pág.118, 124. (B. Publica de Lima) 371.102 S.

CALERO Mavilo (2006). Gestión Educativa. Lima: Abedul. Pág. 284, 30, 280. (BP).

CALERO Mavilo. (1998). Hacia la excelencia de la educación. Lima: San Marcos. Pág. 306, 215. (B.N.P.). 379.1 C23 1998.

CERTO Samuel (2000). Administración Moderna. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 126, 336 (B Publica de Lima) 658 C48 2001.

CHIAVENATO Idalberto (1986). Introducción a la teoría general de la administración. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 183 (B. Publica de Lima) 658 Ch44 1986.

CHIAVENATO Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogota: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54

CHIAVENATO Idalberto (2002). Administración. 3era edición. Bogota: MC Graw Hill. Pág. 315, 318 (B. Publica de Lima) 658- C548 2002.

CHIAVENATO Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma edición. México: Mc Graw Hill. Pág. 106 (B. Publica de Lima) 658 Ch548 2006.

COLLAO Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.

COLLAO Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág.114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.

CUEVA Alonso 2006). Diccionario de pedagogía. Lima: AFA EDITORES importadores S.A. Pág. 206 (BC de San Marcos) R/LB 15 D71 2006

DELGADO Lisbeth (2005). Implicancias del nuevo marco legal sobre los roles de la institución educativa, los gobiernos locales y el Ministerio de Educación. Lima: Consejo Nacional de Educación. Pág. 27 (BC de San Marcos) LB2898.38 D51.

FALIERES Nancy y ANTOLIN Marcela (2004). Como mejorar el aprendizaje en el aula y poder evaluarlo. Montevideo: Cadiexinternational. Pág. 80 (B. Publica de Lima) 371.1 F18.

- FARRE Josep y LASHERAS Gracia (2002). Enciclopedia de la psicología. Barcelona: Océano. Pág. 125 (B. Publica de Lima) E 150.3 E t.4.
- FERNANDEZ José y ALVAREZ Manuel (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38
- GALLEGOS Alberto. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.
- GARCIA Enrique y RODRIGUEZ Héctor (2005). Los métodos de enseñanza. México DF: Trillas. Pág. 17 (B. Publica de Lima) 371.3 G23 2005.
- GARZA Juan (2000). Administración contemporánea. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 103. (B. Publica de Lima) 658 G26 2001
- GUIBOVICH Lorgio (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185, 186. (B. Publica de Lima) 306- G91
- HELLRIEGEL Don (2005). Administración. México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418 (BC de San Marcos) HD 31 H37 2005.
- KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz (2001). Elementos de Administración. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 328. (B. Publica de Lima) 658 K75 2002.
- LEPELEY Maria (2001). Gestión y calidad en educación. Santiago de Chile: Mc Graw Hill Interamericana. Pág. 23, 25 (B. Publica de Lima) 371.2 L48.
- LUSSIER Robert (2002). Liderazgo. México DF: Thomson. Pág. 67 (B. Publica de Lima) 303.34 L99
- MARTI Isabel (2003). Diccionario enciclopédico de educación. Barcelona: CEAC. Pág. 281 (B. Pública de Lima) E370.3 D.
- MARVEYA Elvia y PEREZ Villalobos (2002). Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje. México DF: trillas. Pág. 125 (B. Publica de Lima) 371.102 M26.
- MONTENEGRO Ignacio (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogota: magisterio. Pág. 10, 21. (B. de educación San Marcos) LB 1707 M6.
- MUNCH Lourdes (2002). Más allá de la excelencia y de la calidad total. México DF: Trillas. Pág. 225, 228 (B. Publica de Lima) 658.4013 M95.
- ORELLANA Oswaldo (2003). Enseñanza y Aprendizaje. Lima: San Marcos. 1era edición Pág. 54 (Publica de Lima) 371.102 O64
- PRATT Henry (2004). Diccionario de Sociología. México D.F: Fondo de cultura Económica. Pág. 173 (BC de San Marcos) R/HM 17 D71 1997.
- ROBBINS Stephen (1999). Comportamiento organizacional. Octava edicion. Mexico DF: Prentice Hall Hispanoamérica. Pag 347 (B. central de San Marcos) HD 58.7 R71 1999.
- ROJAS Guillermo (1997). Psicología social y nuevo líder. 1era edición. Santa Fe de Bogota: Magisterio. Pág. 104 (B. Publica de Lima) 302 R78. Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38

TENUTTO Martha, KLINOFF Adriana y otros. (2004). Escuela para maestros. Montevideo: Cadiex International. Pág. 26, 25 (B. Pública de Lima.) E 370.3 E7

UNE (2004). Capacitación de docentes y directores de la región Callao. Lima: DATA PRESS S.A. Pág. 98. (B. Personal)

UNESCO. (2004). Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. Pág. 75. (B. Pública de Lima). 371.206 C4 F2.

VALDIVIA Edgar (2003). Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica. Lima: Cartolan EIRL. Pág. 10 (B.N. del Perú) 378.1543 – V19.

6.2 Fuentes Electrónicas

- ❖ www.wikipedia.com
- ❖ www.liderazgo directivo.com
- ❖ www.desempeño docente.com
- ❖ www.monografias.com

ANEXOS

ANEXO N°1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN – HUACHO - 2014

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿En qué medida el liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿En qué medida la gestión pedagógica impartida por el director se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014?</p> <p>¿En qué medida la gestión institucional impartida por el director se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014?</p> <p>¿En qué medida el estilo del director se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar la relación entre la gestión pedagógica impartida por el director y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014.</p> <p>Determinar la relación entre la gestión institucional impartida por el director y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen de Huacho, año 2014.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>El liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>H1. El liderazgo directivo en su dimensión de gestión pedagógica, guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.</p> <p>H2. El liderazgo directivo en su dimensión de gestión institucional, guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.</p> <p>H3. El liderazgo directivo en su dimensión de gestión administrativa, guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho – 2014.</p> <p>H4 El liderazgo directivo en su dimensión de estilos, guarda relación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen- Huacho - 2014.</p>	<p>TIPO Y NIVEL DE ESTUDIO</p> <p>El presente estudio es de tipo observacional, prospectivo, transversal y analítico</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <p>La población está conformada por 01 director, 22 docentes y 69 alumnos del nivel secundario de la Institución Educativa Particular Nuestra Señora Del Carmen.</p> <p>En vista que este trabajo tiene una población finita, se aplica la fórmula definida por Fisher (1996) para la determinación de la muestra, la cual da como resultado final n= 92 encuestados</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <p>Técnica: La encuesta Instrumento: cuestionario</p>

ANEXO N°2

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

Presentación: Profesor (a) buen día, somos bachilleres en Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, y nos encontramos realizando un proyecto de investigación referente al “Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen-Huacho 2014”

Por lo cual agradeceré que responda el presente cuestionario anónimo.

DATOS GENERALES

1. Edad: años
2. Sexo: Masculino () Femenino ()
3. Condición de trabajo: Contratado () Nombrado ()
4. Tiempo de Trabajo en el colegio:
5. Tiempo de servicio en la docencia:.....

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor que realiza tu director en la Institución Educativa (I.E.); marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta a cada pregunta.

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

ITEMS		1	2	3	4	5
GESTIÓN PEDAGÓGICA						
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.					
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.					
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.					
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.					
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.					
8	El director promueve el trabajo en equipo.					
9	Logro el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.					
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.					
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.					

GESTIÓN INSTITUCIONAL						
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en la I.E.					
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente					
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.					
16	La Institución educativa tiene el PEI					

17	La Institución educativa aplica el PEI						
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.						
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad						
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social						
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas						
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.						
GESTIÓN ADMINISTRATIVA							
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones						
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.						
25	El director se actualiza y capacita permanentemente						
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director						
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes						
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo						
29	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones						
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y electivo desarrollo de la I.E.						
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa.						
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.						
ESTILOS							
33	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)						
34	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.						
35	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario						
36	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.						

ANEXO N°3

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

Presentación: Alumno (a) buen día, somos bachilleres en Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, y nos encontramos realizando un proyecto de investigación referente al “Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen-Huacho 2014”

Por lo cual agradeceré que responda el presente cuestionario anónimo.

DATOS GENERALES

1. Edad: años
2. Sexo: Masculino () Femenino ()
3. Grado de estudio: Año
4. Curso que más te gusta:.....
5. Curso que mejor te enseñan:.....
6. Curso que mejor calificación tienes:.....

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor de tu docente marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta a cada pregunta

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

ITEMS		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN PROFESIONAL						
1	El profesor demuestra dominio de la materia que enseña					
2	El profesor contribuye a hacer interesante la asignatura					
3	El profesor demuestra dominio del orden y disciplina en clase					
4	El profesor se expresa con claridad					
5	El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.					
6	El profesor evalúa de una manera justa y adecuada					
7	El profesor propicia que los alumnos pregunten y participen en clase.					
8	El profesor prepara y planifica su clase evitando la improvisación					
9	El profesor usa variedad de estrategias para lograr un buen aprendizaje en el alumno.					
10	El profesor hace entender fácilmente sus clases.					
11	El profesor realiza siempre la motivación en clase.					
12	El profesor usa materiales educativos para mejor aprendizaje.					
13	El profesor contribuye a la formación de valores en los alumnos.					
14	El profesor entrega puntualmente los temas, actividades, fichas de evaluación y formas de evaluar con anticipado tiempo.					
15	El profesor facilita que los alumnos aprendan a construir su aprendizaje					
DIMENSIÓN PERSONAL						
16	El profesor demuestra su vocación hacia la enseñanza					
17	El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase					
18	El profesor actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos					
19	El profesor fomenta la práctica de los valores en la I.E:					

20	El profesor cumple con sus horas de clase						
21	El profesor asiste con puntualidad al colegio y sus clases						
22	El profesor se esfuerza y se preocupa por mejorar su desempeño profesional						
23	El profesor tiene una buena relación y comunicación con los alumnos						
24	El profesor tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos.						
DIMENSIÓN SOCIAL							
25	El profesor participa y se integra en las actividades que realiza la I.E.						
26	El profesor promueve y busca el mejoramiento de la institución educativa.						
27	El profesor demuestra cariño e identificación I.E.						
28	El profesor tiene buen trato con los alumnos						
29	El profesor orienta y aconseja al alumno ante cualquier problema.						
30	El profesor demuestra y es ejemplo de trabajo, valores y virtudes en la I.E.						
31	El profesor fomenta la práctica y realización de expresiones culturales y artísticas.						
32	El profesor promueve un ambiente de respeto, cordialidad para el trabajo en el aula						

ANEXO N°4

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

Presentación: Director buen día, somos bachilleres en Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, y nos encontramos realizando un proyecto de investigación referente al **“Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen-Huacho 2014”**. Por lo cual agradeceré que responda el presente cuestionario anónimo

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor del docente en la Institución Educativa (I.E.) donde usted dirige, marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta a cada pregunta

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

ITEMS		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN PROFESIONAL						
1	El profesor demuestra orden y disciplina en clase					
2	El profesor prepara y planifica su clase					
3	El profesor hace entender fácilmente sus clases.					
4	El profesor realiza su programación anual en marzo					
5	El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral					
6	El profesor es motivador en clase					
7	El profesor usa metodología actualizada en su clase					
8	El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno					
9	El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla					
10	El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.					
11	El profesor tiene sus documentos técnicos-pedagógicos al día					
12	El profesor está capacitado para desempeñar sus labores en clase.					
13	El profesor evalúa de manera justa y adecuada.					
14	El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.					
15	El profesor promueve la creatividad facilita que los alumnos construyan su aprendizaje.					
DIMENSIÓN PERSONAL						
16	El profesor se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral					
17	El profesor tiene vocación para la enseñanza					
18	El profesor es responsable y puntual en el colegio y el aula					
19	El profesor cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E.					
20	El profesor tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos					
21	El profesor fomenta la práctica de los valores en el I.E.					
22	El profesor actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos					
23	El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase					
24	El profesor demuestra coherencia entre lo que dice y hace.					
DIMENSIÓN SOCIAL						
25	El profesor demuestra una alta identificación con el I.E.					
26	El profesor promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.					
27	El profesor participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.					
28	El profesor es orientador y consejero con sus alumnos					
29	El profesor es ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.					
30	El profesor fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos.					
31	El profesor se interrelaciona y tiene buen trato con los alumnos.					
32	El profesor promueve un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.					

ANEXO N°5

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

Presentación: Director buen día, somos bachilleres en Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, y nos encontramos realizando un proyecto de investigación referente al “Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Nuestra Señora del Carmen-Huacho 2014”

DATOS GENERALES

1. Año de experiencia como director.....
3. Año de experiencia como docente.....
4. Tiempo de trabajo como director en la actual I.E.....
5. Edad.....

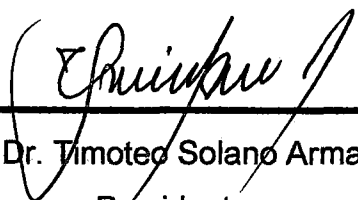
CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de su labor como Director de la I.E. que usted dirige. Marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta cada pregunta.


5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

ITEMS		1	2	3	4	5
GESTIÓN PEDAGÓGICA						
1	Usted se interesa por mejorar la calidad educativa en la I.E.					
2	Usted fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E:					
3	Usted es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones					
4	Usted motiva permanentemente para el logro de metas y planes de la I.E:					
5	Usted logra los resultados u objetivos esperados en el desarrollo de su gestión					
6	Usted logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente					
7	Usted valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes					
8	Usted logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E:					
9	Usted promueve la innovación y capacitación del docente					
10	Usted crea una visión compartida con los docentes para mejorar la calidad educativa en la I.E.					
11	Usted toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la I.E.					
12	Usted promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas I.E:					
GESTIÓN INSTITUCIONAL						
13	Usted mantiene buenas relaciones interpersonales con los docentes.					
14	Usted soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E:					
15	Usted practica una comunicación horizontal generalmente					
16	Usted mantiene un adecuado clima institucional en la I.E:					
17	La Institución Educativa tiene el PEI.					
18	La Institución Educativa aplica el PEI.					
19	Usted hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones que da la I.E. y el MED					
20	Usted fomenta la colaboración y participación docente en las actividades académicas y administrativas.					
21	Usted predica con el ejemplo.					
22	Usted crea una cultura institucional innovadora orientada a la excelencia y la calidad logrando que los docentes se identifiquen con ella.					
GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
23	Usted demuestra eficacia y eficiencia en su labor directiva					

24	Usted identifica y busca solución a los problemas que afectan a la I.E.					
25	Usted es imparcial para sancionar las faltas e incumplimientos del personal docente.					
26	Usted comparte con sus miembros la responsabilidad en toma de decisiones.					
27	Usted se preocupa por preservar los vienes y materiales de la I.E.					
28	Usted se actualiza y capacita permanentemente para mejorar su desempeño.					
29	Usted tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.					
30	Usted se siente satisfecho por la gestión que realiza en la I.E.					
31	Usted cuenta con el apoyo y aceptación por parte del docente y la comunidad educativa.					
32	Usted es emprendedor laborioso y responsable en su función directiva.					
ESTILOS						
33	Usted es democrático en el desarrollo de sus funciones.					
34	Usted muestra un estilo anárquico en el desarrollo de sus función (dejar hacer, dejar pasar)					
35	Usted practica un estilo autoritario en su función directiva					
36	Usted muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.					



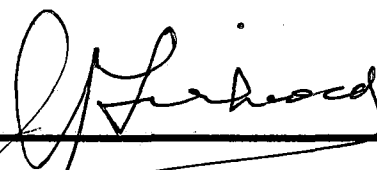
Dr. Timoteo Solano Armas
Presidente



Mg. Policarpo Márquez Valencia
Secretario



Mg. Daniel Valenzuela Narváez
Vocal



Dra. Flor de María Lioo Jordán
Asesora