



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, EDUCACIÓN Y
HUMANIDADES**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE EDUCACIÓN

TESIS

**“EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN
CON EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
SECUNDARIA “45 EMILIO ROMERO PADILLA”, PUNO-2015”**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN EDUCACIÓN:

MENCIÓN CIENCIAS SOCIALES

PRESENTADO POR LA BACHILLER

WILLIAM JULIAN MANRIQUE QUISPE

PUNO - PERÚ

2015

DEDICATORIA:

A mi familia por su comprensión, gracias por tanto apoyo.

A Dios por brindarme salud y paciencia para que pueda concluir mis estudios.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a la universidad Alas Peruanas por brindarme el tiempo necesario para llegar a realizar este arduo trabajo de investigación en favor de la educación.

A todas aquellas personas que con su apoyo e infinita paciencia han hecho posible esta investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, fruto del gran esfuerzo y privaciones familiares, estudia la relación del liderazgo del equipo directivo y cómo éste influye en el desempeño docente de su institución, con el firme propósito de mejorar la calidad de la educación en nuestro país.

En estos tiempos, el liderazgo propuesto por el maestro líder se ha convertido en un elemento básico de cualquier intento de modernización educativa y con ello el mejoramiento del desempeño docente. Por lo tanto, es impostergable la necesidad de investigar y publicar los resultados obtenidos en esta modesta investigación para ayudar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir instituciones educativas en el ámbito nacional.

En tal sentido, el liderazgo empleado por los directivos con el fin de poner en acción a su equipo para la obtención de logros y metas tiene una relación directa con el desempeño docente que muestran los maestros bajo su dirección y, para lograrlo, es indispensable que estas metas sean fijadas de común acuerdo. Sólo así es posible despertar el interés y la motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo propuesto.

Me complace, entonces, poner en vuestras manos este pequeño aporte, fruto de la dedicación y preocupación por las futuras generaciones, esperando que les sea de mucho provecho, y pidiendo disculpas por las deficiencias que pudieran encontrar.

Palabras Clave: liderazgo, desempeño docente.

ÍNDICE

HOJA DE RESPETO.....	
CARÁTULA.....	
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	ix

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	11
1.2 Delimitación de la Investigación.....	12
1.2.1 Delimitación Social.....	
1.2.2 Delimitación Temporal.....	
1.2.3 Delimitación Espacial.....	
1.3 Problemas de Investigación.....	12
1.3.1 Problema General.....	
1.3.2 Problemas Específicos.....	
1.4 Objetivos de la Investigación.....	13
1.4.1 Objetivo General.....	
1.4.2 Objetivos Específicos.....	
1.5 Hipótesis de la Investigación.....	14
1.5.1 Hipótesis General.....	
1.5.2 Hipótesis Específicas.....	
1.5.3 Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores.....	16
1.6 Diseño de la investigación.....	
1.6.1 Tipo de Investigación.....	17

1.6.2 Nivel de Investigación.....	17
1.6.3 Método.....	17
1.7 Población y Muestra de la Investigación.....	18
1.7.1 Población.....	18
1.7.2 Muestra.....	18
1.8 Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos.....	19
1.8.1 Técnicas.....	19
1.8.2 Instrumentos.....	19
1.9 Justificación e Importancia de la Investigación.....	19
1.9.1. Justificación de la Investigación	19

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.....	22
2.1.1 Estudios Previos.....	23
2.1.2 Tesis Nacionales.....	25
2.2 Bases Teóricas.....	25
2.3 Definición de Términos Básicos.....	37

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Estadística descriptiva de las variables.....	38
3.2 Contrastación de Hipótesis.....	68
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES.....	70

FUENTES DE INFORMACIÓN	71
ANEXOS	72
- Matriz de Consistencia.....	74
- Cuestionario.....	76

INTRODUCCIÓN

El desempeño docente es fundamental para crear una influencia positiva en el aprendizaje significativo de los alumnos. Es, por tal motivo, necesario analizar los factores que benefician o perjudican el desempeño adecuado y que puedan ser beneficiosos a nuestros maestros.

De igual forma, consideramos que los estilos de liderazgo son componentes fundamentales en su desempeño, por cuanto proporcionan al docente una serie de estrategias y habilidades esenciales para su buena influencia y planificación académica. Es por ello que el presente estudio determina el tipo de relación que existe entre ambas variables, y pretenda ser una guía para hacer énfasis en la formación y dirección de estos estilos de liderazgo, que redunde en beneficio de los estudiantes.

El líder, enfocado en el maestro, se ha convertido en el elemento básico de cualquier intento de modernización educativa, por lo que es impostergable investigar y publicar los resultados sobre Liderazgo y Desempeño Docente de los directores de las instituciones educativas a nivel nacional.

El presente plan de tesis consta de los siguientes capítulos:

EL CAPÍTULO I: Planteamiento Metodológico, contiene la descripción de la realidad problemática; la delimitación de la investigación; los problemas de la investigación; los objetivos de la investigación; las hipótesis de la investigación; la identificación y clasificación de variables e indicadores; el diseño de la investigación; el tipo de investigación; el nivel de investigación; el método; la población y muestra de la investigación; las técnicas e instrumentos de la recolección de datos; la justificación e importancia de la investigación relacionadas con la planificación estratégica y la gestión directiva.

Capítulo II: Marco Teórico; Donde se considera los antecedentes de la investigación, bases teóricas, integrado por el Marco histórico donde se detalle la

evolución histórica de cada una de las variables en estudio y el Marco teórico propiamente dicho que sustentan el estudio.

Capítulo III: Finalmente tenemos la presentación, análisis e interpretación de resultados, además de las conclusiones, recomendaciones y otros aspectos relacionados a nuestra tesis de investigación.

CAPÍTULO I

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Se ha definido la institución educativa como aquella que cumple una función social encargada de educar a quienes hacen uso de ella. En consecuencia, la escuela tiene una función propia, sustantiva como es la de formar y/o preparar a los hombres y mujeres que la sociedad requiere y para que ellos, asimismo, puedan enfrentar los retos de un mundo que avanza aceleradamente.

Si tomamos en cuenta que la calidad de la educación es función del talento y la dedicación de estudiantes y docentes y que la eficacia de ésta depende no sólo del instrumento, razón por la que podemos precisar que la dirección de la Institución educativa, con su capacidad de liderazgo, es la responsable de hacer productivos todos y cada uno de los recursos humanos con que cuenta la institución. De ahí que la competencia y la capacidad de liderazgo del director y su equipo directivo sea la primera exigencia para garantizar una educación de calidad.

El instrumento de trabajo que tiene el equipo directivo para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir adecuadamente en un proceso es tan importante como el proceso mismo, con esto se quiere señalar que para encontrar la 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 y un líder, no porque esté involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlos más efectivo: facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

Es interés de la presente investigación evaluar la capacidad de liderazgo del equipo directivo en aspectos de la organización, el funcionamiento y la eficacia del desempeño de las funciones que ejerce.

Evaluar las funciones y actividades que desde la perspectiva normativa y para la eficacia, debería realizar el equipo directivo, tales como:

- ◆ Direccionar la institución educativa hacia niveles óptimos de calidad.
- ◆ Definir el proyecto curricular e institucional
- ◆ Potenciar el trabajo colaborativo de los profesores.
- ◆ Promover el cambio y la innovación.
- ◆ Fomentar el desarrollo profesional de los profesores.
- ◆ Propiciar un clima institucional positivo.
- ◆ Posibilitar la evaluación y la autoevaluación permanente de todas las actividades programadas en la institución educativa.

1.2 Delimitación de la Investigación

1.1.1. Delimitación espacial

Docentes de la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

1.1.2 Delimitación temporal

La ejecución de la investigación estará comprendido entre el mes de Marzo a Diciembre del año 2015.

1.2.3. Delimitación Social

Él estudio nos permitirá investigar 60 docentes

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema principal

¿En qué medida se correlaciona la capacidad de liderazgo del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015”?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿En qué medida se correlaciona la comunicación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015?
2. ¿En qué medida se correlaciona la motivación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015?
3. ¿En qué medida se correlaciona el liderazgo del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015?

3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Objetivo General

Determinar y analizar la correlación que existe entre la capacidad de liderazgo del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

3.1.2. Objetivos específicos

Establecer la correlación que existe entre la comunicación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Precisar la correlación que existe entre la motivación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Señalar la correlación que existe entre el manejo institucional del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

3.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Hipótesis General

H1: existe una correlación significativa entre la capacidad de liderazgo del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Ho: no existe una correlación significativa entre la capacidad de liderazgo del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

3.2.2. Hipótesis Secundarias

Hipótesis 1

H1: Existe una correlación directa entre la comunicación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Ho: No Existe una correlación directa entre la comunicación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Hipótesis 2

H1: Existe una correlación importante entre la motivación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Ho: No existe una correlación importante entre la motivación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Hipótesis 3

H1: Existe una correlación positiva entre el liderazgo del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Ho: No existe una correlación positiva entre el liderazgo del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

3.2.2. Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores

3.2.2.1. Variable Independiente (X)

Liderazgo del equipo directivo: El concepto de liderazgo implica tener presente que puede referirse hacia la producción o hacia el recurso humano y la combinación de estos componentes va delineando los estilos de liderazgo. Liderazgo es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las diversas actividades que se desarrollan, tener conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

3.2.2.2. Variable dependiente (Y)

Desempeño Docente: En la historia del desarrollo educativo del presente siglo, la literatura que habla sobre factores escolares que tienen algún grado de asociación con los resultados del aprendizaje de los alumnos y con otros elementos de su desarrollo personal, es realmente reciente. Durante varias décadas se trabajó en el sector educacional bajo el supuesto de que el peso de las condiciones socioeconómicas y culturales externas al sistema educativo sobre las posibilidades de éxito de los escolares es tan fuerte, que muy poco podía hacerse al interior de las escuelas, para contrarrestarlas.

3.3.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INSTRUMENTO	DIMENSION	INDICADORES	Escala
Liderazgo del equipo directivos	El concepto de liderazgo implica tener presente que puede referirse hacia la producción o hacia el recurso humano y la combinación de estos componentes va delineando los estilos de liderazgo. Liderazgo es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las diversas actividades que se desarrollan, tener conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo	Se consideró un cuestionario estructurado de medición en la escala de likert. Se obtuvo un puntaje por cada dimensión. Considerando 5 ítems para la dimensión Comunicación; 7 ítems para la dimensión Motivación; y 5 ítems para Manejo Institucional.	Comunicación Motivación Manejo Institucional	Dirección del flujo de información. Formas y vías de comunicación. Apertura de comunicación. - Clima organizacional. Trabajo en campo. Promueve participación. - Autoridad. Control. Valoración del desempeño docente. Ejecución de directrices. Fomenta desarrollo profesional	Ordinal

Desempeño de los docentes	Promotor de aprendizajes que debe recurrir a instrumentos curriculares, tales como: los programas de estudio; en ellos el docente encuentra los objetivos, contenidos, estrategias metodológicas, recursos para el aprendizaje y las estrategias de evaluación de las diferentes áreas, asignaturas y/o similares. Es de hacer notar que los programas constituyen sólo instrumentos curriculares flexibles, es decir, sugieren las acciones traducidas en objetivos operativos, situación que indica que no pueden convertirse en instrumentos que se deban seguir ciegamente, sino que deben adaptarse a las características de los alumnos, al <u>medio ambiente</u> , a la <u>escuela</u> , localidad o región.	Se consideró un cuestionario estructurado de medición por la escala de likert 1 a 5. Se obtuvo un puntaje por cada dimensión Considerando 6 ítems para la dimensión programación curricular ; 10 ítems para la dimensión ejecución de dirección de aprendizaje y 5 ítems para la dimensión evaluación.	Programación Curricular Ejecución de dirección del aprendizaje Evaluación	Diagnostico Planificación Organización Coordinación Dirección Monitoreo y evaluación	Ordinal
---------------------------	---	--	---	---	---------

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Descriptivo- Correlacional

El diagrama de diseño planteado lo podemos representar de la siguiente manera describir la correlación de dos variables, DESEMPEÑO DE DOCENTE Y LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO .

Cuya gráfica es la siguiente:

$$x_1 \Rightarrow x_2$$

$$M \quad O_1 \quad r \quad O_2$$

Dónde:

M representa la población de estudio.

O representa la observación de cada variable.

r relación existente entre las variables de estudio (correlación).

X1 – X2 son las variables de estudio

Consideramos que este tipo de diseño fue el adecuado para nuestra investigación, pues nos interesa en determinar el grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujetos.

En ese sentido, hemos observado la presencia o ausencia de las variables desempeño docente y liderazgo del equipo directivo en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015, y posteriormente las hemos comparado por medio de la técnica estadística de análisis de correlación.

Este tipo de diseño nos a permitido afirmar en qué medida las variaciones en una variable o evento están asociadas con las variaciones en la otra variable o evento.

3.3.1. Tipo y método de la investigación

Por el tipo de conocimiento: científica.

Por la naturaleza del objeto del estudio: formal.

Por el tipo de pregunta: correlacional.

Por el método de estudio de las variables: cuantitativa.

Por el método de variables: Bivariada.

Por el ambiente en que se realiza: de campo.

Por la fuente de datos que se emplean: primaria.

Por el enfoque utilitario predominante: pragmático.

Por la profundidad en el tratamiento del tema; estudio propiamente dicho.

Por el tiempo de aplicación de la variable: transversal o sincrónica.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1. Población

Desde el punto de vista estadístico, se denomina población o universo al conjunto de todas las observaciones posibles que caracterizan al objeto. Nuestra población queda delimitada en la

Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

- ♦ La fracción de la población que se ha determinado se denomina muestra y a los métodos que conllevan a su determinación.
- ♦ La muestra de trabajo ha sido una muestra probabilística aleatoria simple.

3.4.2. Muestra

Teniendo en cuenta que la población estudiada era finita, la determinación del tamaño de la muestra se hizo mediante la fórmula que se indica en 3.6.2. Muestra. La población quedó delimitada en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Cantidad
DOCENTES	70

Tamaño de la Muestra

Se aplicó el muestreo aleatorio simple para proporciones con un margen de error de 6,6% y un nivel de confiabilidad de 95%

Fórmula:

$$n = \frac{N(P)(Q)(Z^2)}{(N - 1)e^2 + P(Q)Z^2}$$

Dónde:

N: Población muestreada del estudio (N=60)

P: Probabilidad de éxito obtenido 0,5

Q: $1-0,5 = 1-0,5 = 0,5$ complemento de P

Z: Coeficiente de confiabilidad al 95% igual a 1,96 con $\alpha = 0,05$

E: Máximo error permisible en la investigación $e = 0,05$ (6,6%)

Aplicando la fórmula:

Se seleccionó 60 docentes de la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos que se emplearán para la recolección de datos se detallan en la siguiente tabla:

TÉCNICA	FINALIDAD	INSTRUMENTOS
Observación Documental	Determinación del problema. Elaboración de los aspectos teóricos.	Fichas bibliográficas.
Observación	Recojo de información (datos para su tratamiento).	Cuaderno de ocurrencias.
Encuesta	Recojo de información proveniente de docentes.	Pruebas estandarizadas.
Estadística	Procesamiento estadístico de la información.	Hojas de cálculo Fórmulas de medida de la variabilidad.

Para el efecto de la recolección de datos, se seleccionó como técnica la entrevista y como instrumento se utilizó el cuestionario, el cual fue aplicado en forma personal a cada alumno por parte de la investigadora; considerándose a éstos como medios efectivos para recolectar datos reales sobre el presente estudio, siendo su objetivo el de obtener información

Para medir el desempeño docente y el liderazgo se realizó un cuestionario estructurado (Anexo A) se formuló preguntas por las escalas de Likert.

Totalmente de acuerdo 5 puntos

De acuerdo 4 puntos

Ni de acuerdo ni en desacuerdo...3 puntos

En desacuerdo.....2 puntos

Totalmente en desacuerdo.....1 punto

3.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.6.1. Justificación de la investigación

En la actualidad es lamentable ver que los diversos centros educativos cada vez se deterioran en diversos aspectos, infraestructura, poco rendimiento etc. y nos damos cuenta que es debido a la poca o nada a falta de directivos líderes que impulsen el crecimiento de las instituciones educativas en sus diferentes necesidades educativas. Por ello creemos que nuestro trabajo de investigación ayudara a mejorar y asumir la responsabilidad por parte de nuestros directores asumir nuevos retos en mejora de la calidad educativa.

1.8.2 Importancia de la investigación

La necesidad del líder que armonice los objetivos institucionales y los intereses personales es evidente. Esta labor no la puede llevar a cabo un director técnico, es labor del líder, ya sea informal, y como tal procedente del mismo equipo, o formal, procedente de la institución. De ahí la importancia de la presente, el señalar en qué medida la capacidad del liderazgo del equipo directivo garantiza la

organización, el funcionamiento y la eficacia en el desempeño de las funciones de la institución educativa.

1.8.3 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es viable, pues se cuenta con los recursos necesarios y el acceso a la institución educativa, toda vez que el investigador trabaja como docente de los sujetos de la investigación.

Constituyen limitaciones a la presente:

- a.- En relación con las fuentes primarias de información, debo señalar la reducida existencia de libros centrados en el tema de estudio.
- b.- Constituyó una limitación a la presente la resistencia a brindar la colaboración por parte de directivos y docentes, dada la trascendencia del tema.
- c.- Además de las limitaciones temporales y de alcance, la presente comprendió a una sola institución educativa, debido al alto costo de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

4.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.2.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Ascanio (1995), en su estudio titulado El liderazgo del supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional en los docentes que laboran en la I y II etapas de Educación Básica en Altagracia de Orituco, Estado Guárico, plantea la necesidad de analizar el rol de líderes asumirlo por los supervisores y su relación con la motivación hacia el mejoramiento profesional.

La investigación se llevó a cabo en las instituciones donde se imparte Educación Básica de la I y II Etapa en Altagracia de Orituco, Estado Guárico. Para el estudio en referencia se utilizó un diseño de investigación de campo, ex post facto, no experimental, transaccional, descriptivo. Se elaboró, para la recopilación de los datos referidos, un cuestionario integrado por 27 ítems con cuatro alternativas cada uno; el mismo que fue aplicado a una muestra representativa del 36%. Los resultados evidencian que los supervisores cumplen en forma muy deficiente, su rol de líderes motivadores de los docentes, para que éstos se dediquen a trabajar por su mejoramiento profesional. De igual forma, los resultados manifiestan que los docentes poseen un alto grado de motivación hacia el desarrollo de

actividades de mejoramiento profesional, lo cual puede ser usado como base para que los supervisores diseñen y desarrollen estrategias que permitan lograr un personal con un alto nivel de capacitación, y que al mismo tiempo, permita a dichos supervisores cumplir su rol de líderes a cabalidad.

Carrera, B. (2002) en Tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la I etapa de Educación Básica. Estudio de casos, pretendió determinar las características más resaltantes del liderazgo de los docentes de la I etapa de Educación Básica. Para ello se utilizó como fundamento el modelo del instrumento de Bass & Avolio (1991 b) que permite discriminar entre tres constructos: líder transformacional, líder transaccional y el liberal o *laissez faire*. El instrumento es una adaptación de 87 ítems en dos formatos: uno de autoevaluación, dirigido al docente y otro dirigido al alumno como evaluador de su maestro. El trabajo se orienta, según sus objetivos, hacia un estudio de casos. La población estuvo constituida por las maestras y alumnos de 3er grado "A" y "B" de la UE Colegio "María Inmaculada", institución incorporada a los Proyectos Pedagógicos propuestos en el Currículo Básico Nacional (ME, 1998). Se encontró mayor frecuencia de conductas relacionadas con la presencia de un maestro líder transformacional y se precisaron como rasgos esenciales del mismo los siguientes: genera confianza y respeto (de acuerdo con la opinión de los niños) e inspira compromisos (de acuerdo con la opinión de las maestras). Ambas características se corresponden con las de un líder transformacional efectivo.

Rosales, Mariela (2005), en su trabajo Calidad sin Liderazgo, analizó las conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de clase media en la provincia de San Juan Argentina. Población: directores y profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de autoevaluación. En sus conclusiones expresa "que los

directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes”.

En tal sentido, el director-líder debe poseer un pensamiento flexible y gustar del trato con las personas, ser formal, poseer integridad personal, debe ser justo, consistente en sus decisiones, y leal con el grupo con el que trabaja. Por lo que podemos manifestar, el liderazgo juega un papel muy importante en toda dirección, ya sea educativo, empresarial, y otros. La cual redundará en nuestros productos que son nuestros alumnos, en el caso de la educación. En suma, existen muchos antecedentes que nos permitirán orientar y concretar nuestro trabajo propuesto.

Benvenuto, Jobita, Monge, Zully & Zanini, Marcela (2005), en La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar ,Venezuela. Metodología: Es un diseño descriptivo. Concluyen en que “el rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo directivo-docente...”.

De La Torre, Aníbal (2006), en su investigación Prácticas pedagógicas y formación de profesores. Aportes para el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación chilena, da cuenta de una baja correlación entre formación docente y aprendizaje escolar en la educación básica.

2.2.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Barriga Hernández, Carlos y Vidalón, Nelly, (1975) Influencia del docente en el rendimiento del alumno. Lima-Perú, hacen un recuento de estos estudios.

En el estudio de Allan Ornstein (citado por Barriga y Vidalón, 1975) se hace una revisión de 200 trabajos, realizados hasta la década del 60, sobre la conducta del docente. Señala dicho autor que la literatura es ‘voluminosa y contradictoria’ y clasifica estas investigaciones en tres tipos de enfoques: a) modelos de sistemas: b) procesos instruccionales, y c) características

de la conducta del maestro. El modelo de sistema es un enfoque globalizador en el que identifican los componentes del proceso educativo y sus interrelaciones; el enfoque de procesos instruccionales se centra en la integración entre maestros y alumnos y evalúa dicha interacción a través de la observación; y el enfoque de las características de la conducta del docente, como su nombre lo indica, dirige su atención al docente mismo sin considerar a los otros componentes del proceso educativo.

Barac Rosenhire (citado por Barriga y Vidalòn, 1975) revisa los resultados de 35 investigaciones realizadas en 1965 y 1970 sobre la relación entre la conducta del docente y el rendimiento de los alumnos, medido a través de la observación. Señala que “estos estudios son difíciles de sintetizar por al menos tres razones: varían ampliamente en cuanto a la asignatura asignada evaluada, grado educativo e instrumento de observación; algunos estudios usan procedimientos estadísticos no apropiados; en muchos de ellos el número de aulas observadas es menor a veinte”. Divide estas investigaciones en dos categorías en función al tipo de conducta del docente observado: a) estudios sobre las variables afectivas y b) estudios sobre las conductas cognitivas del docente.

Un estudio interesante es el de los investigadores mexicanos Carlos Muñoz Izquierdo y José Guzmán (1971: 7-25). Estos investigadores pretendían explotar los factores determinantes del rendimiento escolar en educación primaria e incluían en su modelo teórico los insumos educativos endógenos al sistema escolar: la calidad docente, consideran su escolaridad, planeación y organización de las labores escolares, ejecución de las mismas y su correspondiente evaluación. El estudio se realizó en una muestra de 60 docentes y 600 alumnos de la clase media baja. La conclusión más importante a la que llegaron fue que ambos factores, en conjunto, solo lograban explicar el 10,8% de la varianza del rendimiento escolar (medido a través de los conocimientos de matemática y lenguaje) y que los factores docentes específicamente explicaban aproximadamente solo el 5,8%. Este porcentaje resulta ser muy bajo y lleva a sostener que

acción docente produce cambios poco significativos en el rendimiento escolar de los alumnos de las clases menos favorecidas.

En cambio, en otro estudio llevado a cabo por Coylene Bohn y otros (1971), con el fin de examinar la incidencia de factores docentes tales como sexo, grado y nivel de enseñanza, experiencia y preparación académica en el área de las ciencias; se determinó que tales variables lograban explicar el 45% de trabajo, la conclusión general a la que han arribado los investigadores contradice, como puede observarse, la conclusión del trabajo anterior.

En el ya mencionado estudio de Carlos Barriga Hernández y colaboradores llevado a cabo en 1975 se denomina: "influencia del docente en el rendimiento del alumno."

En este sentido, los autores, con una muestra de 90 docentes identificada a nivel nacional, demuestra que:

1. El conjunto de los factores docentes estudiados explican el 51,16 % de la varianza del rendimiento de los alumnos en la línea de matemática. Este porcentaje es el índice de la participación de los factores docentes en el rendimiento de los educandos en la línea de matemática. De tales factores se ha determinado que contribuyen en mayor medida la forma democrática y afectuosa de conducción y organización pedagógica por parte del docente (26), la capacidad numérica, (15), la ascendencia como rasgo de la personalidad docente (2%). Es importante señalar que la contribución de todos estos factores se da en sentido positivo con excepción del rasgo de ascendencia.
2. En el caso de la línea de lenguaje, los factores docentes evaluados, en su conjunto, explican el 56,08% de la varianza del rendimiento de los alumnos. Las variables más significativas para determinar esta proporción son: el tipo de organización y conducción pedagógica (33%) y la actitud del docente hacia el cambio (3%). En ambos casos la contribución de tales variables se da en sentido positivo.

3. Con respecto a las actitudes de los alumnos, los factores docentes, en conjunto, explican el 54,57% de la varianza del rendimiento escolar, siendo las variables que más contribuyen, la conducción y la organización pedagógica (40,85%) y la actitud del docente hacia el cambio (2%).
4. La contribución que tiene cada una de las variables docentes en la determinación del rendimiento escolar depende de la línea o tipo de rendimiento. La variable conducción y organización pedagógica tiene una incidencia significativa y predominante.

Rincón, J. (1995), en *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas*, sostiene que los datos nos evidencian que existe un alto grado de correlación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Se puede deducir que el desempeño docente depende del estilo de liderazgo del director, lo cual demuestra la hipótesis propuesta. Se ha hallado que los estilos de director que predomina son el estilo anárquico y el estilo autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección, pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores. Los datos obtenidos nos permiten concluir que en la mayoría de instituciones educativas existe un bajo nivel de desempeño docente. El estudio permite concluir que el estilo de liderazgo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes es el estilo democrático y situacional del director que motiva a los docentes, y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos.

Flores, R. (2003), en *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 ATE- VITARTE*, llegó a la conclusión de que los docentes en su desempeño en el aula utilizan con mayor frecuencia y en forma predominante el estilo de liderazgo *tolerancia a la libertad*; en un nivel alto, predomina el nivel medio en cuanto a la utilización del Estilo de liderazgo

Énfasis en la producción; en un nivel alto predomina el Estilo de liderazgo Consideración y en un nivel medio predomina el Estilo de liderazgo Iniciación de estructura.

Además, no todos los estilos de liderazgo investigados están relacionados con el desempeño docente en el aula, en cuanto al docente en el aula, predomina el nivel alto tanto a nivel general como por áreas. En este sentido, encontramos el estilo de liderazgo *énfasis en producción*, dicho estilo de liderazgo no tiene incidencia en el nivel de Desempeño Docente en el aula.

Trujillo, María (2004), en *Gestión Educativa en Lima*, menciona: “Cada institución educativa tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida educativa. El estilo de liderazgo a nivel de la dirección, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la comunidad educativa completan la culminación de los elementos que forman la cultura de una institución educativa.”

Rodríguez, Noelia (2004), en su trabajo de investigación titulado: *El Clima Escolar* en Lima, concluye: “La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales, etc.). El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente”.

Padilla, Dante (2005), Realizó un trabajo de investigación con el título *Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego*, y llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ “En las habilidades de liderazgo de dirección estratégica, cohesión, negociación y toma de decisiones, la respuesta más común es la de

indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos.”

- ✓ “Con relación a la habilidad importante de motivación y cómo lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente, se manifestó estar en desacuerdo (ED).”
- ✓ “Sobre qué estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia qué estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción.”

4.2. Bases Teóricas

El desarrollo social implica el desarrollo humano, un enfoque del bienestar y progreso de cada persona. Se comprende este proceso de desarrollo, como un proceso dinámico y participativo para satisfacer las necesidades fundamentales del ser humano. Implicando, no solamente la satisfacción de necesidades básicas; seguridad, vivienda, alimento, salud, etc., sino también las necesidades emocionales, espirituales e intelectuales.

Dentro de este campo, el ser humano abarca tres dimensiones:

- ◆ La dimensión espiritual
- ◆ La dimensión intelectual
- ◆ La dimensión física

La educación es, sin duda, la manera más efectiva de desarrollar estas tres dimensiones de la persona y de orientarle en el uso de estas capacidades en el desarrollo de la sociedad, contribuyendo a la promoción de una civilización de continuo progreso.

La palabra líder tiene muchas connotaciones. Se ha recogido las siguientes respuestas ante la interrogante del significado de ser un líder: estar a cargo, estar

al mando, ser el responsable de todo, ser el número uno. En suma, es el que está basado en la concentración de poder sobre los otros, y que debería ser cuestionado y reemplazado por un concepto que se centre en el servicio a los demás. Cuya característica básica deberá ser el espíritu de servicio: aquel que más sirve a la sociedad. En otras palabras, el concepto ideal de liderazgo es aquel basado en el servicio.

2.2.1. DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Liderazgo proviene del inglés “leader”, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas (planificación), organizadores (procesos) y líderes (inspiradores, innovadores, propiciadores del cambio).

Se han dado decenas de definiciones al término Liderazgo y ha sido estudiado desde diversos puntos de vista. He aquí uno de los más importantes como Blanchard, K. y Hersey (1988)¹ que definen al Liderazgo como la actividad de influenciar en la gente para que se empiece voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo.

Una organización bien gerenciada tiene un enorme potencial. El líder no es un superdotado o un ser sobrenatural, es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas de la empresa.

No existe un líder aislado, se mueve en un contexto (la gente), de allí que mencionarlas significa la trascendencia e importancia de las personas que le otorgan la condición de líder. Actualmente más que de líderes, hablamos de equipos, grupos, organizaciones o empresas líderes.

¹ Blanchard, K y Hersey. (1988) *Liderazgo como la actividad de influenciar en la gente*. Barcelona – España.

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuanto a aportes y sugerencias; en la creatividad, tanto en diseño de productos, como en resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas y su inteligencia tienen un valor importante dentro de la empresa o instituciones.

Chiavenato, Idalberto (1993)² define el liderazgo: *“como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*.

Asimismo, se unen otros investigadores para complementar y ampliar el concepto de Liderazgo, es por ello que se creyó necesario incluir el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1986) que lo define como la dirección de un grupo social; en el Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956) hallamos que el liderazgo se define como las cualidades de la personalidad que favorecen el control de exigencias de la situación en el que se encuentra; promete recompensas a los subordinados que aceptan sus opiniones y las ponen en práctica, mantiene su posición y guarda su distancia, se muestra indiferente y no quiere comprometerse en su trato con los subordinados.

2.2.1.1. CONSIDERACIONES PROPIAS DEL BUEN LIDERAZGO EFICACIA

Arrelucé, J ; (1999)³ la define como aquella persona capaz de distinguir lo importante de lo urgente. En este sentido, el líder debe desterrar la mala imagen como, por ejemplo, la hora peruana porque es la antítesis de una administración del tiempo. Es la disposición para trabajar dentro de una organización como miembro de un equipo.

FLEXIBILIDAD

² CHIAVENATO, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill

³ Arraluce , Delgado. (1999). *"Psicología y Manejo de Empresas: Perfil del Ejecutivo Modelo"*. Revista Peruana de Psicología, Lima ,4 (7,8)

Blanchard, K. (1999)⁴ refiere que la flexibilidad es la capacidad del sujeto para seleccionar tres o más estilos para determinadas situaciones; la flexibilidad es el estilo de gestión que vigoriza a toda la organización, estimulando simultáneamente la creatividad.

Asimismo, Arralucé, J. (1999)⁵ refiere que la flexibilidad tiene que ver con el control de sí mismo, es decir tiene que ser tan flexible "como el agua" que se pueda adaptar a cualquier depósito.

MISIÓN

Asimismo, Chanon, J. (1990) la define como la tendencia a empujar a la visión. Lara, A. (1989) refiere que la misión tiene que ver con la capacidad de influir positivamente en los comportamientos, valores y ambiciones de los seres humanos.

VISIÓN

Asimismo Kasuga, L. (1994) refiere que la visión impulsa a la gente a encontrar soluciones que llevan a la cristalización de las visiones grupales.

2.2.1.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Blanchard, K. (2000)⁶ da su demanda más simple para completar el desarrollo del Liderazgo y ayudar al individuo a la excelencia orgánica, y toma en cuenta los siguientes factores:

⁴ Blanchard, K. & Jonson, S. (1982) *El Ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona España.

⁵ Arraluce, Delgado (1999). "Psicología y Manejo de Empresas: Perfil del Ejecutivo Modelo". Revista Peruana de Psicología, Lima ,4 (7,8)

⁶ Blanchard, K. & Jonson, S. (1982) *El Ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona España.

- ◆ Misión.- Para ubicar el potencial y poder de las personas y organizaciones para el éxito.
- ◆ Visión.-Para lograr ser un abogado de nuestra organización.
- ◆ Ética, y las relaciones con los demás compañeros.

Asimismo entre otras aportaciones, tenemos a Koontz, H. (1994) quien considera que los factores que contribuyen a ejercer un liderazgo eficaz incluyen:

- a) Características de los subordinados: como, por ejemplo, sus necesidades, seguridad en sí mismo y sus capacidades.
- b) El ambiente de trabajo: que incluye componentes tales como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros de trabajo.

Drucker, P. (1989)⁷ refiere que una manera de incrementar el liderazgo son los nuevos modelos de organización, los sistemas grandes, basados en la información y/o instrucción, es decir el área de estudio que la persona que dirige haya obtenido. Es por ello que facilita la capacidad de responder velozmente a cambios ambientales, promoviendo mayor flexibilidad de liderazgo y más autonomía y así lograr el éxito. El liderazgo es puramente subjetivo, difícil de definir, casi imposible.

1.1.1.3. ENFOQUES DE LIDERAZGO

Existen diversos métodos de enfocar una definición del concepto de liderazgo. Algunos de éstos son los siguientes:

1. La teoría del “gran hombre”, según la cual el líder ha nacido como tal, y no se ha hecho después. Esta teoría sirve de base a la monarquía, en la que se nace rey.

⁷ Drucker, P. (1989). *Tiempo de desafíos. Tiempos de reinenciones*. Ed. Edhasa

2. La teoría de los rasgos, que afirma que el líder posee unos rasgos característicos que le diferencia de los demás. Tales rasgos pueden ser fisiológicos (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc.), intelectuales (inteligencia, vivacidad de espíritu) o psicológicos (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc.).
3. El enfoque situacional, según el cual a cada situación específica le corresponde un líder específico. Éste es el individuo capaz de conducir al grupo hacia un objetivo común y de obtener el consentimiento de los demás en un momento determinado de la historia del grupo.
4. El enfoque funcional, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.
5. El enfoque empírico considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección sociométrica, en la que el líder se revela como personaje central del grupo.
6. El enfoque institucional o sociológico se basa en el estatus ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas.
7. El enfoque cognoscitivo, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder está investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo.
8. El enfoque naturalista afirma que el líder posee de ordinario una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse.

La multiplicidad de enfoques, tanto psicológicos como empíricos, impide la elaboración de una noción unitaria de liderazgo. Y es, sin duda, por esta razón que los investigadores se han dedicado más a estudiar las conductas

de los líderes que no sus rasgos individuales o las situaciones en que viven.

Hemphill, John K. (1954)⁸ fue uno de los precursores de este nuevo enfoque. Ejercer un liderazgo, escribe, “*es preocuparse por establecer una estructura interrelacional que lleve a la solución de un problema común*”.

Así, cuando pensamos en el liderazgo, infaliblemente nos viene a la mente un líder autoritario o democrático, bueno o malo, eficaz o ineficaz. Nos sentimos inclinados, entonces, a evaluar a la persona más que a describir lo que ésta ha hecho en el interior del grupo.

2.2.1.4. FUNCIONES DEL LIDERAZGO

Son tres las funciones en el que el líder debe ser un experto:

1. Dirigir equipos de trabajo
2. Preparar a otros en el trabajo
3. Asesorar.

1. Dirigir equipos de trabajo:

Para dirigir equipos de trabajo, es necesario planear una agenda, ofrecerles a todos una oportunidad igual de participar, formular preguntas apropiadas, lidiar con la diversidad cultural, resumir el debate y cristalizar el consenso.

Planificación de la agenda. Una agenda es el perfil de los temas que necesitan ser cubiertos en una junta de trabajo. Deberá ser entregada con anticipación para que los miembros se preparen para la junta de trabajo, ésta incluye por lo general los temas a tratarse y que están por resolver en un conflicto o discusión.

⁸ Hemphill, JK. (1954) *a proposed theory of leadership in small groups*. Second preliminary report, Personnel Research Board (Ohio State University)

Ofrecer a todos la oportunidad de participar. El líder debe asumir que todos los miembros del grupo tienen algo con lo que puedan contribuir. Como consecuencia, puede que tenga que mantener controlados a algunos miembros y tendrá que invitar a los que estén renuentes a debatir. Lograr el equilibrio es una prueba de liderazgo.

Formular preguntas adecuadas. Una de las herramientas más efectivas del liderazgo es la capacidad de interrogar de manera apropiada. Esta habilidad requiere saber qué tipo de preguntas hacer y en qué momento. Los dos tipos de preguntas más efectivas son aquellas que solicitan información de apoyo y aquellas otras que son completamente abiertas y que les dan a los miembros una total libertad de respuesta. Saber cuándo formular las preguntas es igual de importante. Se deberá hacer preguntas para enfocar, sondear y lidiar con los problemas interpersonales.

Lidiar con la diversidad cultural. Es importante para un líder reconocer y aceptar las diferencias dentro del grupo. Antes de que un grupo con diferencias culturales importantes pueda funcionar de manera eficaz, es importante que todos los miembros reconozcan tales diferencias y que estén dispuestos a tratar de funcionar a pesar de ellas.

Resumir y cristalizar el consenso. Durante el debate, los individuos pueden sacar muchas conclusiones que se relacionan con los puntos de la agenda. Algunas serán compatibles, otras serán contradictorias. Es responsabilidad del líder señalar las conclusiones intermedias al resumir lo que se ha dicho y el subrayar las áreas de acuerdo y de desacuerdo antes de buscar el consenso.

2. Preparar a otros para el trabajo:

Preparar es el proceso diario de ayudar a los otros a que reconozcan

las oportunidades para perfeccionar su desempeño. Un buen preparador observa lo que la gente hace, le muestra los problemas o ineficiencias de sus métodos, ofrecer sugerencias para mejorarlos y ayuda a utilizarlos de una manera efectiva.

- a) Un preparador eficaz es un experto de la técnica y un observador agudo. No se podrá ayudar a nadie de una manera eficaz si no entiende la forma correcta y más eficiente de representar un comportamiento en particular.
- b) Un líder eficaz analiza y suministra sugerencias específicas para el mejoramiento. Algunas personas son buenas observadoras, pero en realidad no saben lo que necesita el empleo para mejorar.
- c) Un entrenador eficiente crea un ambiente de apoyo en la solución de un problema. Un preparador eficaz ayuda a la gente a perfeccionar su desempeño, si crea un medio ambiente positivo para la resolución de los problemas.

3. Asesorar

La asesoría es el debate de un problema emocional con otra persona para poder resolverlo y ayudar al otro mejor con él mismo. La gente experimenta una variedad de problemas que se afectan a sus vidas de una manera general y, en particular, su desempeño en el trabajo, es necesario entonces demostrar nuestro liderazgo por medio de la asesoría. Los asesores efectivos mantienen la intimidad, escuchan de una manera atenta y solidaria los sentimientos y las circunstancias de los demás, y les ayudan a determinar lo que tienen que hacer, lo cual incluye la búsqueda de ayuda profesional.

- a) **Los consejeros eficaces aseguran la confianza.** Bajo casi ninguna circunstancia los consejeros efectivos no le dicen a nadie más los problemas personales de otras personas.

- b) **Los consejeros eficaces son buenos para escuchar a los demás.** La buena asesoría empieza con un oído atento

- c) **Los asesores eficaces auxilian a sus colegas a encontrar ayuda.** En ocasiones lo mejor que un buen líder puede hacer es sugerir que las personas se pueden beneficiar de la ayuda profesional en sus problemas particulares.

2.2.1.5. LA COMUNICACIÓN DE LIDERAZGO

La capacidad de comunicar es la herramienta más efectiva del líder. Un líder puede realizar grandes logros con palabras; sin embargo, las palabras por sí solas no son más que información. Potenciadas por el carácter del líder, su convicción y su ejemplo personal, las palabras cobran el poder de comunicar, es decir, de informar, exhortar, animar, curar o inspirar. Por sencillo que a primera vista pueda parecer, elaborar un mensaje, dirigirlo a otra persona, escuchar su feedback y continuar entendiéndose mediante la comunicación es uno de los cometidos más complicados del líder.

En las tres partes que conforman Great Communication Secrets of Great Leaders (Grandes Secretos de Comunicación de los Grandes Líderes) se delinear y analizan las tres etapas en que se divide el proceso de comunicación de liderazgo. En primer lugar, desarrollar el mensaje, lo que se desea decir y hacer. En segundo lugar, comunicar el mensaje verbal, mental y metafóricamente. Y en tercer lugar, respaldar el mensaje manteniéndolo fresco y significativo.

Baldoni, J. (1999) ofrece en su obra una serie de detalladas observaciones de la realidad que pueden contribuir a mejorar las palabras, orales o

escritas, en mensajes de liderazgo que informen, exhorten e inspiren a los demás a mejorar a sí mismos, a su equipo y a su organización.

Sus lecciones magistrales de teoría de la comunicación del liderazgo están aderezadas con los ejemplos que proporcionan líderes de carne y hueso, cuyo legado ha cambiado el curso de sus empresas (Jack Welch y Shelley Lazarus), de sus equipos (Vince Lombardi), de sus países (Winston Churchill) o incluso, como en el caso de la Madre Teresa de Calcuta, de la humanidad.

2.2.1.6. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y, por lo tanto, no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- d. En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder son llamadas también carisma.
- e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

2.2.1.7. RASGOS DEL LIDERAZGO

Entre los rasgos destacados del liderazgo o de líderes importantes se encuentran:

Impulso: Deseo de logro: ambición, dinamismo, tenacidad, iniciativa.

Honestidad e Integridad: Fiabilidad, seguridad.

Motivación: Deseo de ejercer influencia sobre los demás para alcanzar metas.

Autoconfianza: Confianza en las propias habilidades.

Habilidad cognitiva, Inteligencia, facilidad para integrar e interpretar una gran cantidad de información.

Creatividad: Originalidad.

Flexibilidad: Facilidad para adaptarse a las necesidades de los seguidores y cambiar los requisitos de cada situación.

Pericia: Conocimiento de las actividades de grupo y asuntos técnicos relevantes.

4.2.1. CUALIDADES DEL LÍDER

¿QUÉ ES UN LÍDER?

Es el individuo que tiene labor de dirigir y coordinar en un grupo las actividades importantes para el trabajo, o quien, en ausencia de un líder designado, tiene la responsabilidad primordial de desempeñar estas funciones.

Flores, Nelly (2006)⁹, indica cuáles deben ser las cualidades de un líder e indica los siguientes:

RESPONSABILIDAD: Respondiendo por los actos que ejecuta él u otro que implican al grupo.

⁹ Flores, R. (2003) *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula*. Lima –Perú

HONESTIDAD: Guardando el debido comportamiento en las acciones o palabras que ejecuta.

CREATIVIDAD: Desarrollando su capacidad de crear para lograr las metas propuestas.

PERSONALIDAD: Poseedor de un carácter personal y original, por lo cual destaca ante los demás.

MOTIVADOR: Ejercer o provocar e impulsar a actuar según se requiera.

SOCIABLE: De fácil trato y apertura con los demás.

JUSTO: Otorgar a cada cual lo que le corresponde con equidad e imparcialidad.

PRÁCTICO: Sabiendo aprovechar los procedimientos necesarios.

OBJETIVO: Considerando el fin y la intención de lo propuesto.

POSEEDOR DE CARISMA: Don espiritual o prestigio del que goza de manera excepcional.

CREDIBILIDAD: Poseedor de lo creíble.

INICIATIVA: Proponer espontáneamente ideas y pensamientos con el afán de lograr éxito.

TENACIDAD: Resistente ante las adversidades que se presenten para llegar al objetivo.

TOLERANCIA: Guardando el respeto y consideración hacia las maneras de pensar, de actuar y sentir de los demás, aunque sean diferentes a las propias.

CONFIANZA: Ganándose con seguridad y firmeza se le otorgue derechos que serán bien utilizados.

CARÁCTER: Autoconfianza, personalidad, dedicación, entereza.

CAPACIDAD: Actitud, destreza, pericia.

CORAJE: Decisión, valentía.

COMPASIÓN: Justicia, amor, misericordia, empatía.

CUALIDADES DEL LÍDER

Sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo

Expresa libremente sus ideas

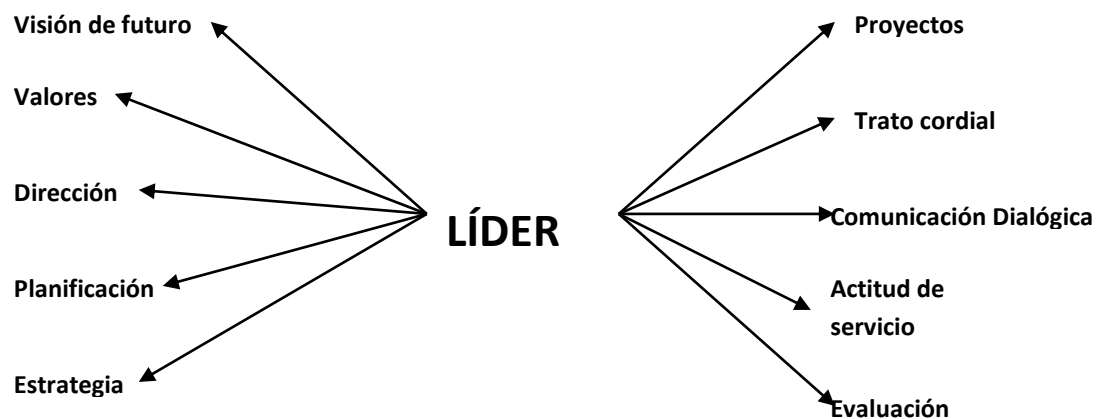
Tienes buenas RR. HH. Y piensa con estrategia

Lucha por sus principios

Fuente: Universidad Alas peruanas (Escuela de Postgrado) , *EL LIDERAZGO IDEAL QUE EL PERÚ NECESITA*. Lima, 2006 ,Pág. 45.

2.2.1.1. ESCUELA DE LIDERAZGO

LIDERAZGO: CAPACIDAD DE EJERCER PODER SOBRE OTROS PARA LOGRAR DETERMINADOS OBJETIVOS



Fuente: Universidad Alas peruanas (Escuela de Postgrado) , *EL LIDERAZGO IDEAL QUE EL PERÚ NECESITA*. Lima, 2006 ,Pág. 47.

Es la capacidad de persuadir a otros para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva a sus objetivos. Es el acto final que conduce al éxito a todo el potencial que existe en una organización, como también su personal.

Liderazgo también es influencia interpersonal, ejercida en situaciones y dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas. El liderazgo siempre incluye intentos de un líder (influyente) para afectar (influir) la conducta de un seguidor (influido) o seguidores de dicha situación.

El liderazgo es un tema crucial¹⁰. Hoy en día las fronteras se han abierto al comercio global, donde las organizaciones y empresas se encuentran permanentemente en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha propiciado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o la empresa. La esencia del liderazgo reside en los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

A través del tiempo se ha venido estudiando el liderazgo desde diferentes puntos de vista. Algunos autores lo denominan teorías; otros lo llaman escuelas o simplemente estilos de liderazgo.

Una teoría de liderazgo es una hipótesis sobre algún aspecto relacionado con el liderazgo. Tienen valor práctico porque se utilizan para aprender a predecir y controlar mejor el buen cumplimiento del liderazgo. En este sentido, existen cuatro principales clasificaciones de las teorías del liderazgo, también llamados métodos de investigación, para explicar el liderazgo: Teoría de Rasgos, de Comportamiento, de Contingencia e Integral.

Un paradigma de liderazgo es un planeamiento compartido, que representa una forma fundamental de pensar, estudiar, investigar y entender el liderazgo. Durante

¹⁰ Universidad Alas peruanas (Escuela de Postgrado) , *EL LIDERAZGO IDEAL QUE EL PERÚ NECESITA*. Lima, 2006, Págs 43, 45.

los últimos 60 años, las investigaciones en la materia han modificado el paradigma. Las cuatro principales clasificaciones de la teoría del liderazgo, en conjunto, representan un cambio en el paradigma del liderazgo.

Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Los investigadores así, deseaban identificar el conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores, o de los buenos líderes, de los ineficientes. En los años cincuenta, el paradigma de casi todas las investigaciones sobre liderazgo cambió, pasando a concentrarse, de la teoría de los rasgos a las acciones concretas (comportamiento), que desempeña el líder en el trabajo.

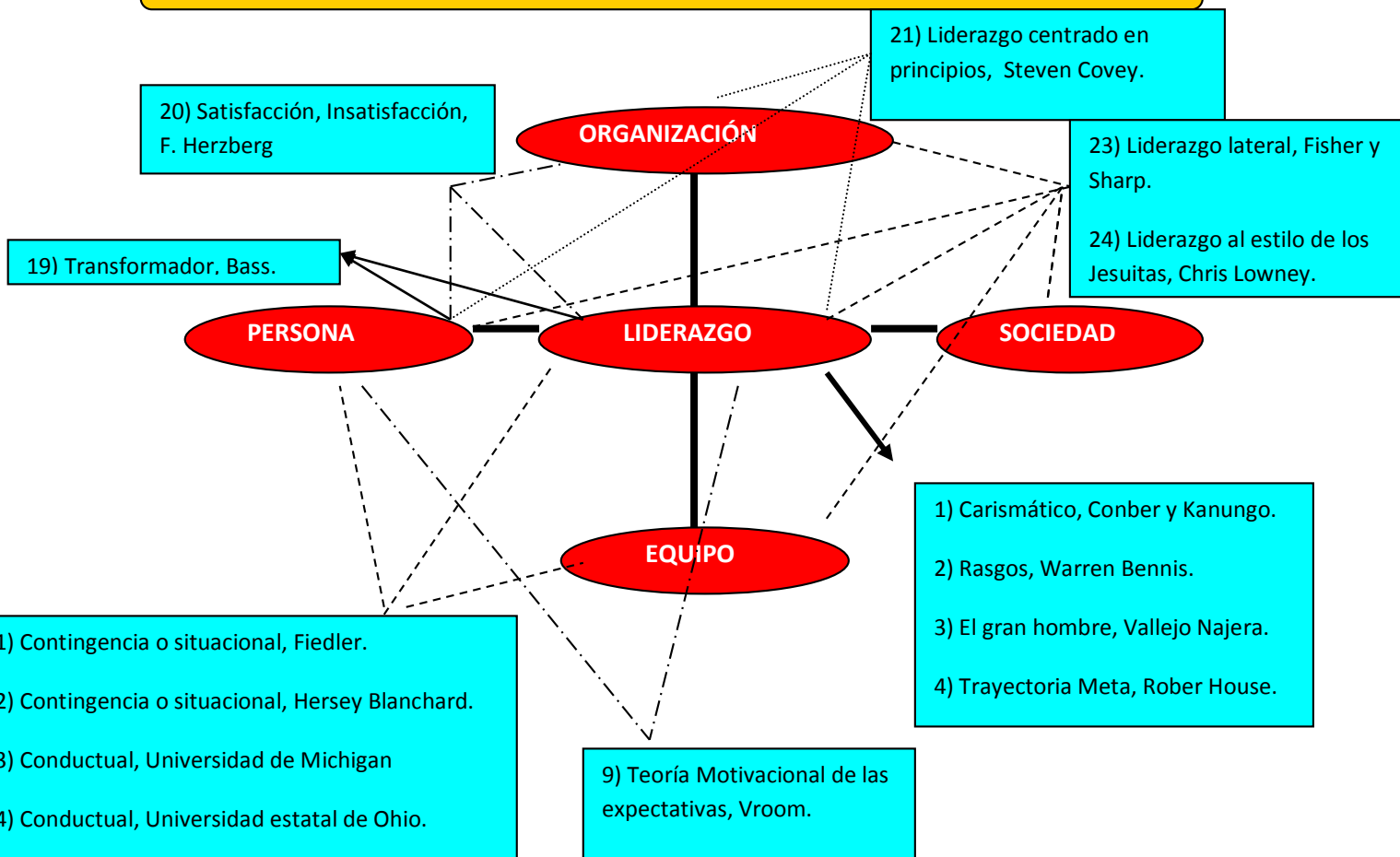
Tanto la teoría de rasgos como la del comportamiento constituyen esfuerzos por encontrar el mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones; por ello se las ha denominado teorías universales. En los años sesenta quedó muy en claro que no hay tal estilo útil para toda circunstancia; por tanto, el paradigma del liderazgo paso a la teoría de contingencias, que trata de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, de los seguidores y de la situación. En otras palabras, ¿qué rasgos y/o conductas aseguran el éxito del liderazgo con base en las variables situacionales?

Entre mediados y fines de los sesenta, el paradigma comenzó a orientarse hacia la teoría integral o neocarismática. Como lo indica el nombre, las teorías integrales del liderazgo tratan de combinar las teorías de rasgos, de comportamiento y de contingencias para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre el líder y sus seguidores. Los investigadores buscan explicar por qué los seguidores de algunos líderes se muestran dispuestos a trabajar arduamente e incluso a hacer sacrificios para lograr los objetivos del grupo y de la organización; o bien, de qué forma los nuevos líderes influyen en el comportamiento de sus seguidores.

Las teorías permiten identificar conductas y rasgos que facilitan la efectividad del líder; asimismo, saber por qué un mismo proceder del líder puede tener efectos distintos en los seguidores, según las circunstancias.

En el presente trabajo presentamos las escuelas de liderazgo que han evolucionado hasta la actualidad teniendo como base las cinco dimensiones desarrolladas en nuestro COPER: humana, conceptual, funcional, contextual y física.

ENFOQUE DIMENSIONAL DE LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO



Fuente: Universidad Alas Peruanas (Escuela de Postgrado), *EL LIDERAZGO IDEAL QUE EL PERÚ NECESITA*. Lima, 2006, Pág. 54.

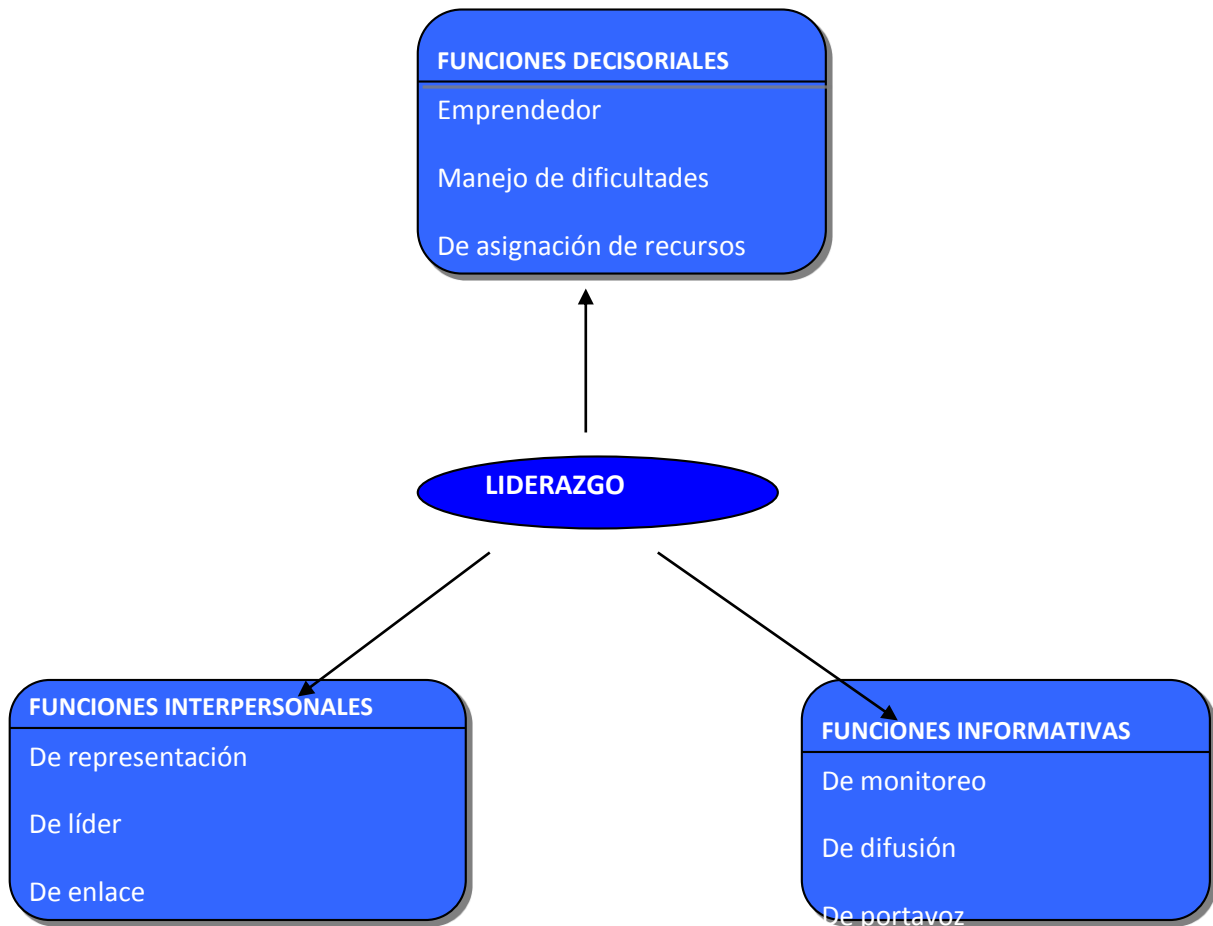
FUENTES DE LIDERAZGO Y AUTORIDAD

En el marco de las organizaciones, las personas pueden recibir el encargo formal de funciones de liderazgo pueden asumirlos de manera informal. Los estudios de French y Raven, realizados en 1959, identifican cinco fuentes de poder y autoridad en las relaciones sociales:



Fuente:
Universidad Alas peruanas (Escuela de Postgrado), *EL LIDERAZGO IDEAL QUE EL PERÚ NECESITA*. Lima, 2006 ,Pág. 49.

2.2.1.10 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LIDERAZGO



Fuente: Universidad Alas Peruanas (Escuela de Postgrado) , *EL LIDERAZGO IDEAL QUE EL PERÚ NECESITA*. Lima, 2006 ,Pág. 52.

FUNCIONES INTERPERSONALES

Funciones de representación. Éstas se cumplen cuando los líderes actúan en representación de la organización o departamento a que dirigen actividades legales, ceremoniales y simbólicas.

FUNCIONES INFORMATIVAS

Función de monitoreo. Se da cuando el líder obtiene información, la mayor parte de la cual se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad de la organización.

Función de difusión. Se produce cuando el líder envía información, por diferentes medios, al resto del personal de su unidad en la organización.

Función de portavoz. Se cumple cuando los líderes rinden informes a personas externas a la unidad de la organización (clientes, proveedores, dependencias oficiales, etc.).

FUNCIONES DECISORIALES¹¹

Función de emprendedor. Se da cuando el líder es innovador e inicia mejoras en la organización, apoyándose en ideas sostenidas mediante la función de monitoreo.

Función de manejo de dificultades. Se produce cuando los líderes llevan a cabo acciones correctivas durante las crisis o situaciones conflictivas en la organización (huelgas sindicales, descomposición de las maquinarias y equipos, etc.).

¹¹ Universidad Alas Peruanas (Escuela de Postgrado) , *EL LIDERAZGO IDEAL QUE EL PERÚ NECESITA* Lim, 2006, Pag. 62.

Función de asignación de recursos. Se cumple cuando los líderes programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias (ej: programar cuándo utilizan los empleados el material o equipo).

Función de negociador. Se da cuando el líder representa a la unidad de la organización que preside, en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, cómo lograr un solo precio o término para la venta o adquisición

2.2.1.11.EL DIRECTOR

La función directiva se puede aplicar al conjunto de órganos unipersonales y, en un sentido amplio, a todas las personas, ya que todos ejercen funciones directivas.

a) **FUNCIONES DEL DIRECTOR**¹². Existe una amplia literatura sobre las funciones directivas. Recogeremos aquí la síntesis que efectúa

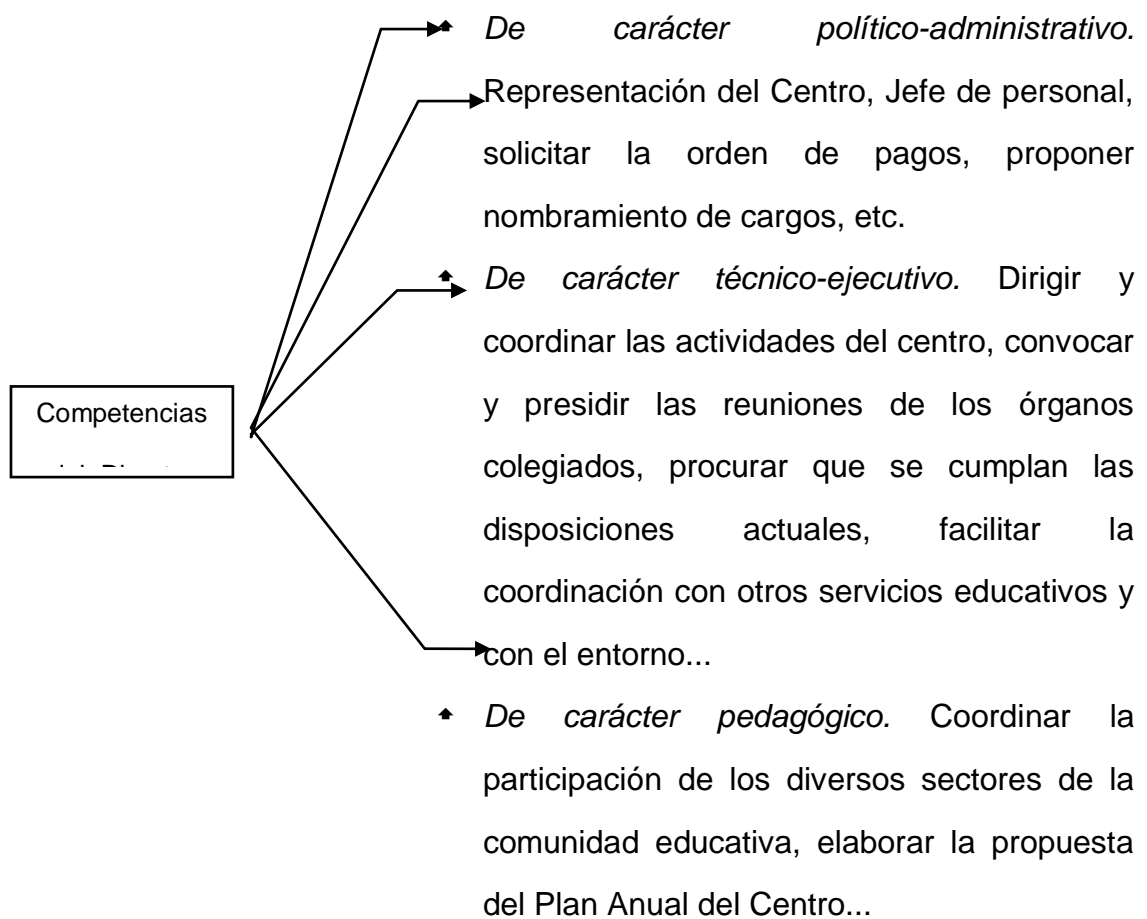
FUNCIONES DEL DIRECTOR	<i>Planificación</i>	El Proyecto Educativo y el Plan de centro ofrecen el marco de la planificación que debe efectuar el equipo directivo.
	<i>Organización</i>	Distribución y definición de labores, asignación de responsabilidades entre los miembros de la comunidad educativa.
	<i>Coordinación</i>	Armonización y sincronización de la actividad del conjunto de personas, con los planes y la asignación de recursos necesarios.
	<i>Ejecución</i>	Tomar decisiones, dar instrucciones, realizar trabajos, aplicar recursos, solucionar problemas.
	<i>Control</i>	Evaluación de la eficacia del proceso educativo de centro.

Fuente: Elaboración del equipo de investigación.

¹² Salvador Mata (1993; 223) a partir de las aportaciones de Isaac, Rotger, Álvarez y Ciscar-Uría.

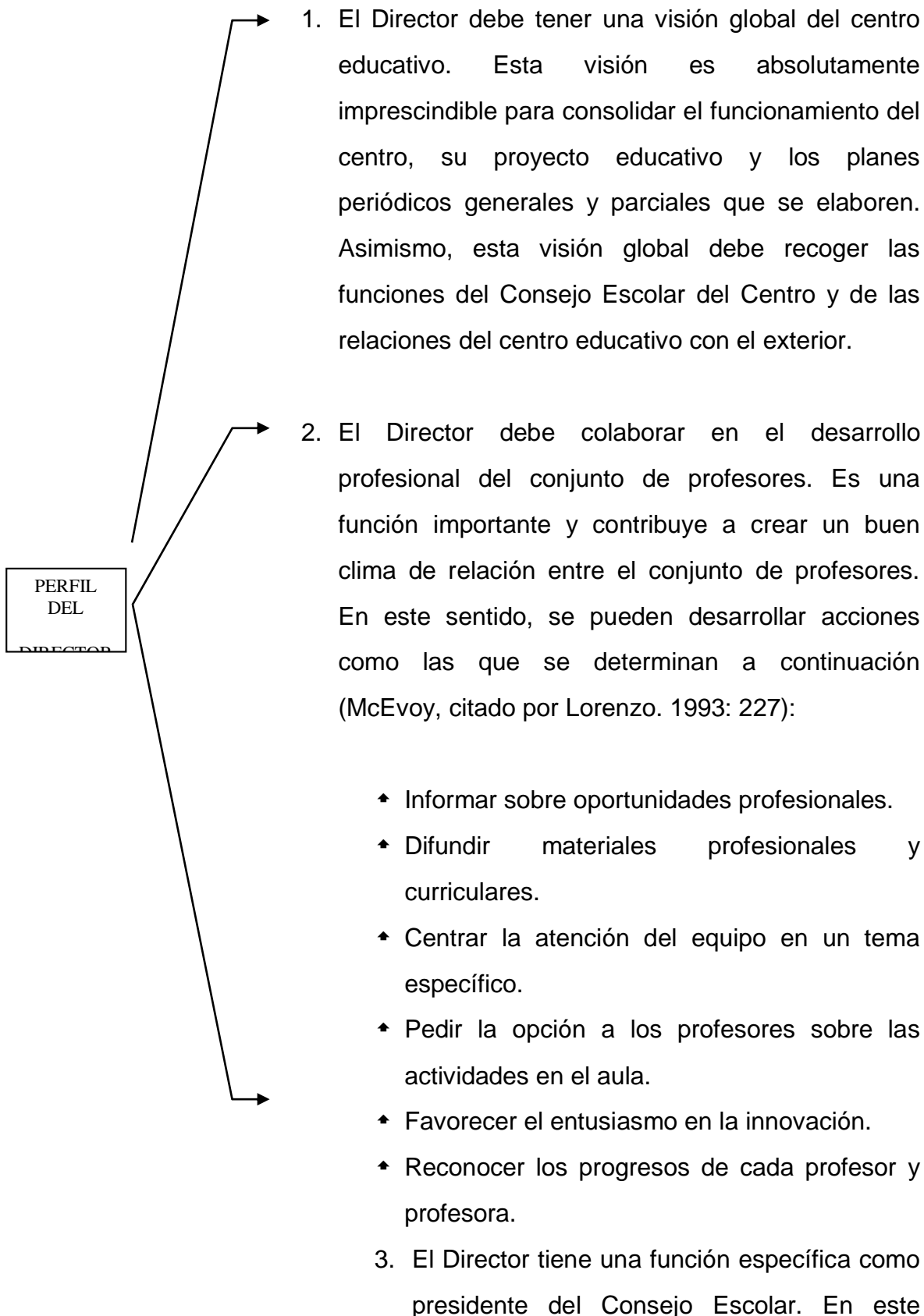
Estas funciones, propias del Director, no debe realizarlas necesariamente solo. Es evidente que se prevé la participación de otras personas en el proceso de toma de decisiones o en otra de sus fases, dependiendo de diversas variables. Según la actuación del Director configuraremos su perfil.

Estas funciones directivas se concretan en una serie de competencias que debe llevar a cabo el Director, las cuales estarán agrupadas de la siguiente manera.

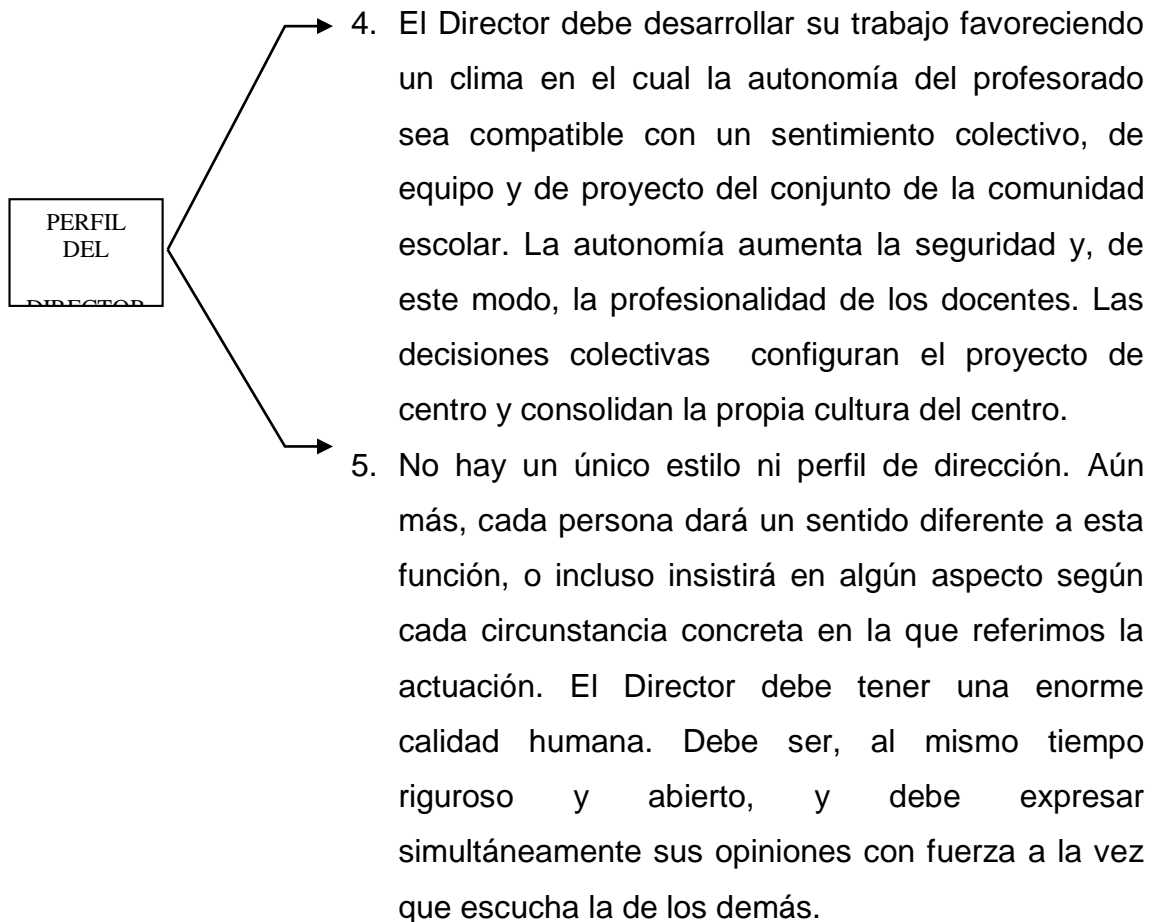


b) PERFIL DEL DIRECTOR. Según Ball, Lorenzo Delgado, Rull y otros (citados en salvador Mata, 1993: 227-229), más allá de la clasificación de los perfiles y de los estilos de dirección, sobre la cual existe una amplia literatura, desearíamos insistir en un conjunto de características

de tipo general que, a nuestro entender, deben tener las personas que acceden a este cargo.



sentido, el Director debe ejercer una función presidencial en este órgano colegiado del conjunto de sectores representantes y no puede ser sólo el representante del profesorado. Tiene una enorme responsabilidad para que estos Consejos Escolares funcionen, los diversos sectores participen, se tomen y se lleven a término con rigor las decisiones, evaluándolas periódicamente.



2.2.1.12. EQUIPO DIRECTIVO

El Equipo Directivo es la estructura organizativa que posibilita la superación de la concepción individualizada de la función directiva. Existen razones que, en la actualidad, nos conducen a defender esta concepción de equipo para las funciones directivas. Entre ellas destacamos:

- ◆ La progresiva complejidad de la función educativa y directiva y de la organización educativa.
- ◆ La calidad de las decisiones compartidas por encima de las individuales.
- ◆ El mejor grado de compromiso y de corresponsabilidad que supone asumir proyectos de forma colectiva.

El trabajo del Equipo Directivo debe hacer posible un equilibrio entre la repartición de espacios de gestión que son asumidos de forma autónoma y la responsabilidad de asumir una concepción integrada de la función directiva.

El Equipo Directivo es el ejecutor de las líneas de trabajo y de las decisiones institucionales. Está formado por el director, subdirector, director administrativo, dirección académica, jefes de Área, entre otros, dependiendo su organización de la naturaleza institucional, pudiendo formar parte de él otras personas que, por ejemplo, ocupen cargos unipersonales, como los coordinadores de ciclo, etc.

- ◆ Elaborar la propuesta de Plan anual.
- ◆ Colaborar con el Jefe de Estudios en la confección del horario general del centro.
- ◆ Recopilar propuestas del Claustro sobre actividades extraescolares.
- ◆ Elaborar la memoria.
- ◆ Colaborar con el Claustro y el Jefe de Estudios en el seguimiento de la programación del centro.
- ◆ Recopilar propuestas del Claustro sobre criterios pedagógicos y

utilización del espacio.

- ♦ Facilitar la coordinación y la comunicación entre los órganos unipersonales, así como asesorar al Director.

También, siguiendo a este autor, Álvarez Fernández (1988: 129-130), se podrían especificar otras funciones propias del Equipo Directivo. Algunas de sus áreas de actuación van en la línea de articular y consolidar un proyecto y un clima favorable en los centros educativos. Más específicamente son las detalladas a continuación.

NECESIDADES DE ACTUACIÓN	A L C A N C E S
INFORMACIÓN	Crear canales de información y garantizar que circule en todas direcciones. Estos canales también deben incluir el centro y el entorno.
ANIMACIÓN	Favorecer un clima en el que sea posible la innovación, la participación de todos los sectores, de las instituciones cercanas a la escuela. Impulsar la formación del personal del centro.
COORDINACIÓN	Coordinar el conjunto de órganos del centro, realizar propuestas de temas a tratar, preparar las convocatorias, las órdenes del día, los materiales necesarios... Favorecer actividades de coordinación externa con otros centros, entre otros profesionales.

Fuente: Elaboración del equipo de investigación.

NECESIDADES DE ACTUACIÓN	A L C A N C E S
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN	Elaborar planes de trabajo planificados y periodificados. Responsabilizarse de la elaboración de los documentos del centro: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular, Planes anuales, memorias, otros proyectos de innovación ...
ADMINISTRACIÓN	Elaborar la propuesta de presupuesto y llevar a cabo su análisis y seguimiento. Controlar la disponibilidad de recursos globales. Gestionar la burocracia .
REPRESENTACIÓN	Ordenar la representación institucional.
DIRECCIÓN	Hacer cumplir las normas educativas vigentes. Ejercer de Jefe de personal. Hacer el seguimiento y ejecutar los acuerdos del Consejo y del Claustro de profesores.
EVALUACIÓN	Establecer los mecanismos para que el conjunto de actividades sean evaluadas. Planificar actividades de evaluación anuales. Proponer instrumentos de evaluación. Recopilar los resultados de evaluación para modificar los Planes operativos.

Fuente: Elaboración del equipo de investigación.

2.2.1.13. LAS FUENTES Y LAS BASES DEL PROCESO DE DIRECCIÓN

El proceso de dirección genera un conjunto de actuaciones interactivas entre individuos en el seno de la organización. Estas relaciones interpersonales tienen su fundamento en lo que podríamos llamar un ejercicio de poder.

El poder es el instrumento que una persona tiene para influir en las conductas de otra para que ésta haga algo que sin aquella influencia seguramente no realizaría.

Las relaciones interpersonales que se producen durante el proceso de dirección originan que:

- a) Se establezca una relación y una interacción entre diversos individuos (un directivo, un jefe, no opera aisladamente por sí mismo, necesita de otros) en la que la influencia y el poder están repartidos de forma desigual.
- b) La relación existente entre la persona que dirige y las dirigidas representa un intercambio psicológico o económico en el cual las personas dirigidas deben consentir, en alguna medida, ser dirigidos.
- c) El concepto “comunicación” adquiere una importancia considerable.
- d) La eficacia del jefe de grupo guarda una relación entre estos tres elementos: (I) Rendimiento del grupo obtenido realmente, (II) Consecución de los objetivos, (III) Satisfacción de las necesidades y de las expectativas de los colaboradores.

Este último punto plantea una situación conflictiva y compleja, ya que la persona que dirige no pretende simplemente conseguir determinados objetivos predeterminados, sino más bien potenciar los objetivos particulares de las personas que colaboran con ella, los del grupo, en su conjunto, y, naturalmente, los de toda la organización.

Como consecuencia, la eficacia de un dirigente se valorará no únicamente por el hecho de haber conseguido el objetivo de la organización, sino también por la medida en que su influencia y su poder contribuyan a “modificar” las actitudes y las conductas de las personas colaboradoras. Si tenemos en cuenta estas tres facetas de la eficacia de la dirección será muy difícil cuantificar el rendimiento global de un dirigente en cada caso específico y, sobre todo, determinar cuál es el “porcentaje” de la eficacia conseguida que corresponde a su actuación.

Por otra parte, también el directivo satisface necesidades y objetivos personales que únicamente pueden cubrirse en esa posición desarrollando determinados roles y funciones. Sus necesidades de influencia y de poder sobre los demás, de libertad de decisión, de relativa independencia, de tomar iniciativas propias, así como las necesidades de status, de reconocimiento y de expectativas económicas pueden ser compensadas.

La persona directiva tiene la misión de promover y coordinar las actividades del grupo que son relevantes y están orientadas hacia la consecución de los objetivos de la organización y de los objetivos particulares de los individuos. Como consecuencia tratará de ejercer una determinada influencia sobre los miembros de su grupo. Ahora bien, para que esa influencia pueda ejercerse son necesarias diversas formas de poder.

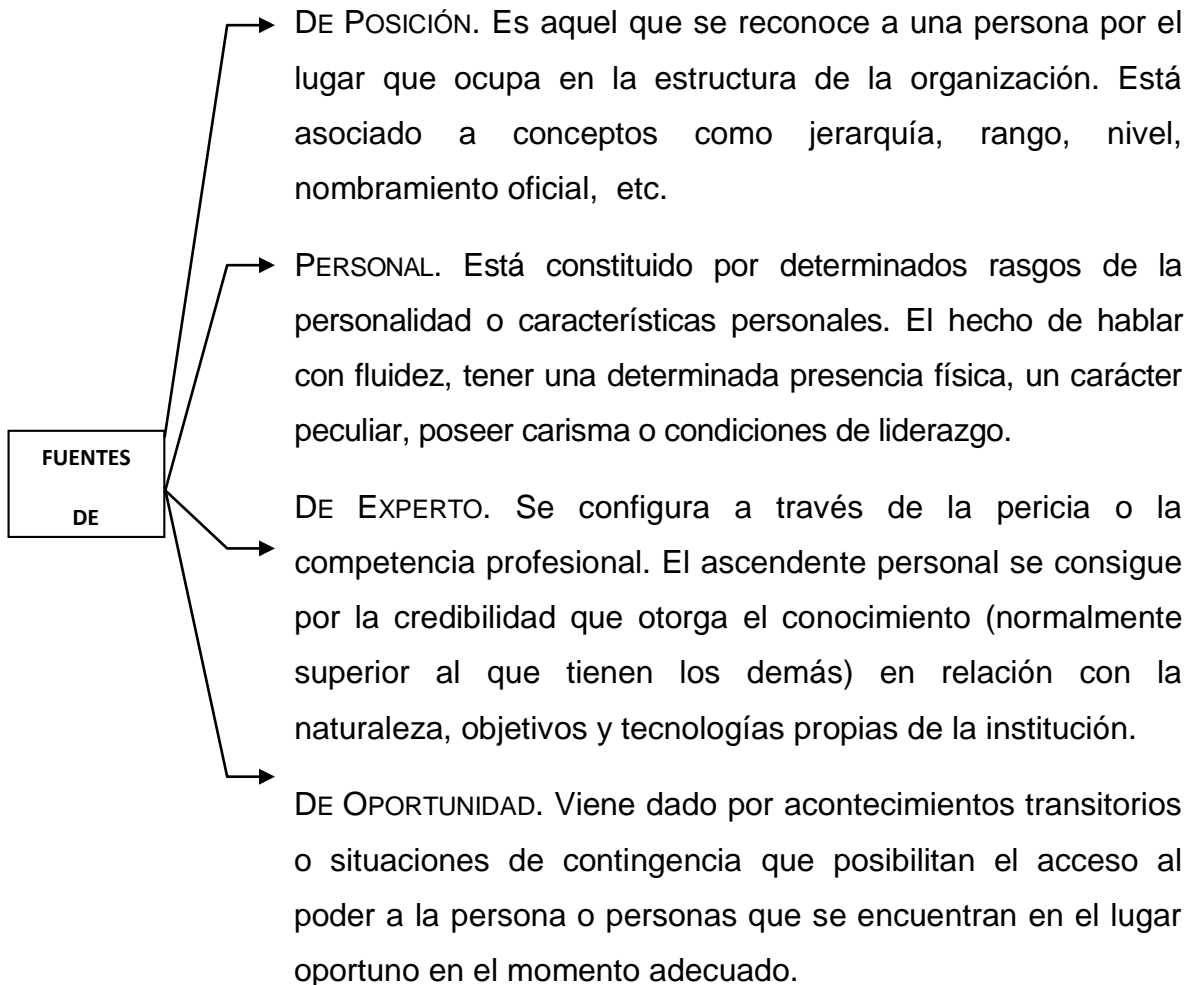
Las posibilidades que tiene un directivo escolar para motivar, convencer a los demás e influir sobre ellos modificando sus conductas en relación con los objetivos de trabajo, se basan en gran parte en el poder percibido por él mismo (así como por el grupo) y en el poder efectivamente existente.

El poder se configura mediante atributos personales, por factores que vienen dados según el tipo de relaciones que se establecen con el profesorado y por la posición que ocupa el directivo en la organización. Todo ello constituye, en definitiva, la base de influencia. En cambio, la autoridad se refiere únicamente a un poder vinculado a la posición y al nivel jerárquico.

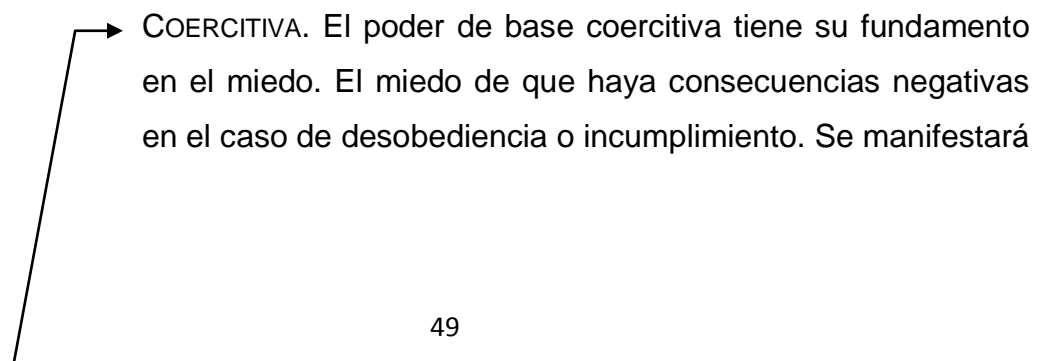
Ahora bien, ¿de dónde proviene este poder?, ¿de qué instrumentos dispone la persona que dirige para influir en las demás?

podemos identificar de dónde puede provenir, es decir; las fuentes y mediante qué instrumentos puede ejercerse este poder, es decir: las bases.

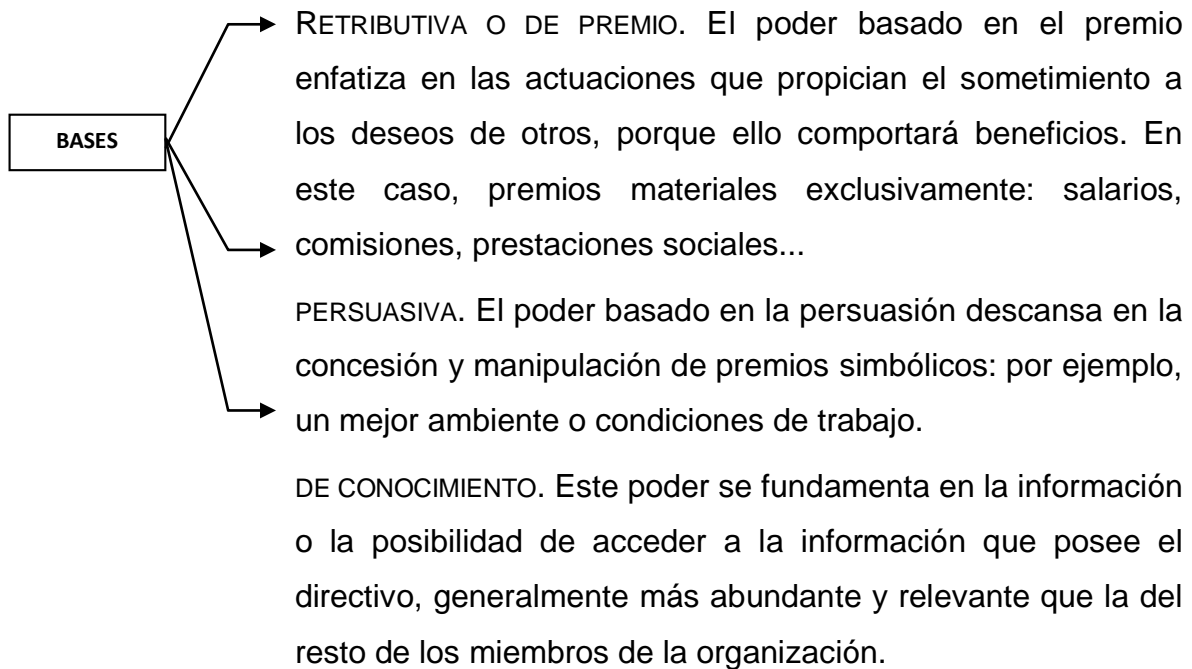
Las fuentes de poder podemos encontrarlas en:



Para ejercer este poder son precisos unos instrumentos, unas bases que podríamos resumir en:



mediante despidos, degradaciones o castigando de diferentes formas.



Como es bien sabido, en la actualidad los directores de los centros escolares públicos no universitarios poseen un poder débil y errático sustentado en unas bases frágiles, cuando no inexistentes. Esta situación genera incertidumbre y es la causa fundamental del bajo interés por acceder al cargo que es observable entre los enseñantes.

2.2.1.14. NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DIRECTIVO

“La teoría clásica dice que el directivo organiza, coordina, planifica y controla: los hechos sugieren otras cosas” (Mintzberg, 1975:49).

Cuando avisan a la directora del centro de que un padre está en la puerta, reclamando ser recibido, sin visita previa concertada, o cuando un alumno ha sufrido un pequeño accidente en el patio se pide la intervención de la Dirección, o cuando la inspección reclama, por la vía de la urgencia, que se cumpla el enésimo formulario burocrático, cuando todo ello se produce

simultáneamente... **¿está realmente organizando, coordinando, planificando o controlando?**

De hecho, estas cuatro palabras que han dominado el vocabulario de la Dirección desde que Harry Fayol las introdujo en 1916, nos dicen muy poco hoy día respecto de lo que los directivos hacen realmente.

El estudio de la Dirección (**temática tan asociada a aspectos como progreso, cambio, innovación...**) pocas veces se ha dirigido o se ha centrado en la pregunta básica **¿qué hacen los directivos?** Sin una respuesta adecuada a esta pregunta difícilmente podremos enseñar cómo dirigir, ni diseñar sistemas de información para personas directivas, ni mejorar, en suma, su práctica.

Creemos que existe una relativa ignorancia respecto de la naturaleza del trabajo directivo que se desarrolla en los centros educativos. Si bien se han realizado muchos estudios sobre los profesores (su pensamiento, la motivación, el análisis de tareas, la interacción didáctica, su desarrollo profesional, etc.), poca cosa se ha hecho en nuestro país por conocer qué, por qué y cómo hacen las cosas los directores escolares.

La “visión mitológica” del directivo. Así, frecuentemente, se les identifica como “actores racionales que utilizan la mayor parte de su tiempo planificando, organizando, coordinando y controlando actividades de sus subordinados”. Por otra parte, las publicaciones, los libros, los centros de formación y los cursos que se imparten también suelen comunicar una imagen del directivo moderno, imperturbable, bien vestido, con una mesa de despacho muy bien ordenada, ayudado por colaboradores leales y utilizando unos sistemas de información sofisticados. O bien se les presenta como personas que desarrollan planes estratégicos que se comunican a través de estructuras bien definidas y que producen las respuestas que tan racionalmente se habían previsto. Tal como dicen estos dos autores: “Suena bonito, pero es a menudo fantástico”.

Mintzberg (1975) hace una descripción magistral de lo que denomina “folclore” y “hechos” de la tarea directiva. A partir de un estudio sobre la literatura de la cual cita investigaciones sobre directivos de todo tipo, incluso de líderes de grupos juveniles callejeros (“gangs”), realizadas mediante metodologías diversas: observadores “en la sombra”, diarios, grabaciones... y de sus propias investigaciones con directores generales concluye afirmando que: “Los resultados de estas investigaciones se asemejan tanto a las palabras de Fayol como una pintura cubista a otra del Renacimiento”.

El autor deshace los cuatro mitos sobre el trabajo del directivo contrastando la imagen “folclórica” con los “hechos” que realmente se producen en el trabajo directivo. Resumimos estos contrastes a continuación.

2.2.1.15. ¿CÓMO ACTÚAN LOS DIRECTIVOS?

Resulta interesantísimo constatar cómo los estudios de Mintzberg a los de Stewart (1982) con directores generales (este último demostró cómo la fragmentación en el trabajo diario de los directivos suponía una media de 9 minutos dedicados a cada actividad), coinciden en un alto grado con los resultados sobre directivos de centros escolares.

Las investigaciones que hemos analizado sobre directivos de Gran Bretaña (Hall, Mackay y Morgan, 1986: 136-137 y 1988: 79-91), de Suecia (Stego y A Alehammar, 1989: 13-14) y de Alemania (Hopes, 1986) demuestran que los directivos de centros escolares desarrollan una actividad intensa, interviniendo en ámbitos muy diversos, con una gran fragmentación en sus tareas (por tanto con muchas interrupciones y dedicando a esas tareas períodos de tiempo muy cortos) y utilizando medios fundamentalmente verbales.

Creemos que estas conclusiones, lejos de ser sorprendentes, pueden resultar incluso obvias para cualquiera que haya estado durante un día delante o detrás de la mesa del despacho de un directivo escolar.

Todos estos estudios sobre directivos de centros escolares o los de Kotter (1982) nos proporcionan un fascinante recorrido y una revisión sobre cómo es realmente la función directiva muy a menudo precaria e incierta.

Veamos dos ejemplos, entre otros muchos. El primero tiene que ver con el hecho de que las personas que desarrollan tareas directivas gastan mucho de su tiempo llevando problemas de reunión en reunión. El segundo (si salimos un momento del ámbito de lo escolar) nos lo sugieren los trabajos de Kotter. El investigador, observando durante meses a directivos, demostró que raramente tomaban ninguna decisión siguiendo los esquemas y pautas racionales. Las decisiones emergen de la avalancha, a veces confusa, de las conversaciones, reuniones e informes. Los sistemas de información sofisticados servían mucho más para saber lo que ya había pasado el mes precedente o el año anterior que para saber qué es lo que había que hacer inmediatamente o al día siguiente. Así, las decisiones de las personas que desempeñan tareas directivas se toman más por intuición, por sensaciones y corazonadas, o fundamentalmente en la experiencia o guiadas por los éxitos o fracasos anteriores.

Expresadas las características de la naturaleza del trabajo directivo, podemos colegir después de este breve análisis que:

- a) Parece imprescindible pues olvidar, de alguna manera, las palabras de Fayol y aproximarse al estudio de la tarea directiva de una manera más útil y realista.
- b) Mantener la “visión mitológica” del directivo de Bolman y Deal o “folclórica” de Mintzberg conduce a que los propios directivos vean su trabajo como mucho más racional de lo que realmente es y a verse a sí mismos con más poder para controlar los acontecimientos de la

organización que el que realmente tienen. Estas percepciones son incompletas y a menudo erróneas.

Hay que admitir, sin embargo, que estos mitos han estado muy reforzados por la literatura relativa a la dirección y por múltiples actividades de formación inicial y permanente de directivos. La realidad es mucho más compleja. Mucho más, por ejemplo, que la que plantean Blanchard y Jonson (1982) o bien Tregoe y Zimmermann (1980). Ambos trabajos sugieren que la dirección es un ejercicio sencillo ya que consideran solamente una parte de la realidad: la estructura. Olvidan, sin embargo, a las personas, las culturas, las políticas y a otros elementos, tan importantes como aquélla y decisivos si se quiere desarrollar una estrategia corporativa.

2.2.1.16 FUNCIONES DE UN DIRECTOR DE INSTITUCION EDUCATIVA

Según Sovero (2006:321-327), son funciones del Director de la Institución Educativa, además de los establecidos en los Art. 55º y 68º de la ley general de educación, las siguientes:

- a) Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar el servicio educativo.
- b) Conducir la elaboración, ejecución y evaluación del proyecto Educativo Institucional, plan anual de trabajo y Reglamento Interno, de manera participativa.
- c) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- d) Aprobar, por resolución Directoral, los instrumentos de gestión de la institución educativa.
- e) Promover y presidir el Consejo Educativa Institucional.
- f) Establecer, en coordinación con el Consejo Educativo Institucional, antes del comienzo del año lectivo, la calendarización del año escolar, adecuándola a las características geográficas, económicas-productivas y sociales de la localidad, teniendo en cuenta las orientaciones y normas nacionales dictadas por el Ministerio de educación para el inicio del año escolar.

- g) Coordinar con la asociación de padres de familia el uso de los fondos, de conformidad con lo establecido en él. Reglamento general de la APAFA.
- h) Delegar funciones a los subdirectores y a otros miembros de su comunidad educativa.
- i) Estimular el buen desempeño docente estableciendo en la institución educativa, prácticas y estrategias de reconocimiento público a las innovaciones educativas y experiencias exitosas.
- j) Promover en el ámbito de su competencia, acuerdos, pactos, consensos con otras instituciones u organizaciones de la comunidad y cautelar su cumplimiento.
- k) Velar por el mantenimiento y conservación del mobiliario, equipamiento así como la rehabilitación de la infraestructura escolar.
- l) Presidir el comité de evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo.
- m) Desarrollar acciones de capacitación del personal.
- n) Otras que se asigne por norma específica del Sector.

2.2.1.17. COMPETENCIAS DEL DIRECTOR EDUCATIVO

- ◆ Es claro que para ser Director no basta tener el título, una oficina grande y otros símbolos exteriores de la jerarquía. Requiere competencia y desempeño de un orden elevado.
- ◆ La tarea de crear un todo genuino también requiere que el Director en cada uno de los actos considere simultáneamente el desempeño y los resultados de la empresa educativa.
- ◆ El Director de cada Institución Educativa es quien organiza en colaboración con los docentes las actividades durante el año académico y lectivo.

En este sentido, sus responsabilidades son:

- ◆ Matrícula de los educandos.
- ◆ Clasificación de los alumnos.

- ◆ Distribución del contenido, actividades y adquisiciones.
- ◆ Selección de los libros de texto y de lectura.
- ◆ Expedición y conservación de la bibliografía.
- ◆ Formación de la comunidad escolar.
- ◆ Redacción del programa de cada asignatura (programación curricular).
- ◆ Cuidar las relaciones humanas.
- ◆ Cronogramación de las pruebas bimestrales o de presión mensual, trimestral, semestral o anual.
- ◆ Armonización y coordinación del personal docente
- ◆ Mantener una constante información y comunicación con los docentes.
- ◆ Elaboración del plan de visitas a museos, centros artísticos, empresas, fábricas, excursiones y viajes.
- ◆ Facilitar a la administración y organismos superiores los datos estadísticos.
- ◆ Desarrollo de actividades de investigación y estudio.
- ◆ Organización de aquellas actividades de orden: social, artístico y deportivo, con un sistema de disciplina.
- ◆ Cooperar con las instituciones estatales y no estatales relacionadas con la enseñanza.
- ◆ Perfeccionamiento y capacitación docente.
- ◆ Organización y dirección de: bibliotecas, comedor, mutualidad, cooperativas, ropero, servicio sanitario, transporte escolar, servicio de psicología y orientación.
- ◆ Vigilar el cuidado y la conservación de la infraestructura, material didáctico y demás instalaciones.
- ◆ Establecer relaciones fructíferas con la APAFA.

PERFIL IDEAL DEL DIRECTOR

El director debe ser:

- ◆ Líder y dinamizador del proceso educativo, asesor y orientador.

- ♣ Creativo, justo y veraz.
- ♣ Organizado y comprometido.
- ♣ Comprensivo y ejecutor del trato horizontal.
- ♣ Respetuoso con la opinión ajena y con mayor comunicación.
- ♣ Solidario y consecuente; optimista y perseverante.
- ♣ Responsable y humilde; dinámico y decidido; leal y disciplinado.

CUALIDADES DE UN DIRECTOR ACTUALIZADO

El director debe tener:

- ♣ Capacidad y conocimiento para tomar decisiones.
- ♣ Habilidad para supervisar y adiestrar.
- ♣ Habilidad para despertar entusiasmo.
- ♣ Carácter entusiasta y emprendedor.
- ♣ Imaginación iniciativa e ingenio.
- ♣ Comprensión de los demás (empatía).
- ♣ Facilidad para trabajar en equipo.
- ♣ Capacidad para promover y adaptarse a los cambios.
- ♣ Deseo de superación y perseverancia.
- ♣ Imparcialidad y comunicabilidad.
- ♣ Buen humor

ESTILOS Componentes	Subalterno (burocracia)	Impulsivo (autócrata)	Diplomático (manipulador)	Integrador (Demócrata)
Responsabilidad	Ellos	yo	Ud	nosotros
Orientación	Apego a normas	Egocéntrico	individualista	integrador
Motivación	Seguridad propia	Poder-prestigio	Reconocimiento propio	Reclutamiento suyo y del grupo

Metas	Sistematiza cumplir	Desarrollarse , él	Desarrollo individual	Desarrollo grupal
Control utilizado	Formal	Técnico	Psicológico	Social
Fuente de mando	Reglas	Él mismo	Individual	El grupo
Idea del aprendizaje	Prueba y error	Repetición y castigo	Recompensa y esfuerzo	Apoyo
Exigencia personal	Lealtad	Obediencia	Ambición	Cooperación
Contactos con el personal	Impersonal-pocos	Detalle crítica	Informal	Informal poco íntimo
Comunicación	Lo evita	En un sentido	Superficial bidireccional	Sincero multidireccional
Identificación	Ninguna	Negativa	Interés propio	Jefe y empresa
Moral del personal	Apatía	Antagónica	De competencia	De conjunto

Finalmente, existe otro momento en la dirección: la RESPONSABILIDAD, una relación recíproca jefe – subalterno. Sea como jefe o subalterno es necesario:

- Saber escuchar.
- Mantener relaciones positivas con buenas maneras de nuestras relaciones cotidianas.
- Admitir errores significa honestidad y propósitos de superación.
- No llevar miniproblemas.
- Tomar decisiones propias (que significa dominio de sí mismo).

2.2.1.18. LOS NUEVOS MÉTODOS DE DIRECCIÓN

Al director corresponde la ejecución de tareas que abarcan en términos generales las funciones de estudiar y proponer los procedimientos apropiados al éxito de su unidad escolar o institución educativa; intentar el condicionamiento idóneo para que el trabajo se realice en términos que aseguren su éxito; evaluar el rendimiento de personas y medios y comprender el significado de los resultados de la evaluación para estructurar, siempre que sea posible y aconsejable, la organización del sistema.

2.2.2. DESEMPEÑO DOCENTE.

“El desempeño (Padilla,2005) 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 campos o niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

Se están modificando los lugares y los tiempos de aprender pero también es necesario transformar los estilos y los métodos de enseñanza. Enseñar se convierte en el arte de diseñar situaciones que susciten el interés y comprometan la actividad mental de los alumnos. El profesor es el profesional capaz de vertebrar y dar significado a las múltiples y dispersas experiencias que el alumno vive. Una de sus tareas principales es conseguir que los alumnos quieran saber más y comprueben en su propia experiencia que el conocimiento progresa con el esfuerzo pero también con la curiosidad y el descubrimiento. Este objetivo se facilita con la presencia de materiales de consulta en el aula y con la utilización del ordenador de forma habitual. Pero, además, enseñar es también velar por el desarrollo afectivo, social y moral de los alumnos, lo que enriquece aún más la acción educadora.

La enseñanza requiere en la actualidad diálogo y participación de los alumnos, orientación y tutoría, relación con los padres, colaboración en la gestión de la escuela, contacto con actividades formativas que se desarrollan fuera de la escuela, trabajo en equipo con los compañeros y programación de actividades en el aula capaces de suscitar el interés y el esfuerzo de los alumnos.

Los profesores deben enfrentarse a una enseñanza cambiante, que trasciende los límites de su aula y en la que un número significativo de alumnos no manifiestan interés alguno por aprender. Antes era casi el único responsable de enseñar. Ahora debe compartir su función y conseguir que el alumno analice e integre la variada y dispersa información que recibe.

Sin embargo, todos estos cambios no han supuesto prácticamente ninguna modificación sustancial en su formación, en sus condiciones laborales y en la distribución del tiempo de trabajo.

Se espera que los profesores realicen una actividad profesional distinta pero manteniendo la misma estructura de la profesión docente. Parece existir un acuerdo tácito en el que al no mejorar sus condiciones laborales, tampoco hay exigencia para que realicen las nuevas tareas, lo que en nada beneficia a la calidad ni a la equidad educativa (Kasuga,2000).

AREAS DE DESEMPEÑO

2.2.2.1. DIDÁCTICA

Se refiere a las consecuencias observables en el aula del trabajo, de preparación de la enseñanza. Esto se refiere trabajo previo (indagación, planeación, preparación del curso, etc.) que los profesores realizan, para mejorar el proceso de enseñanza.

Siendo el aprendizaje de los estudiantes la tarea principal del maestro, la pedagogía es claramente el aspecto más importante de sus intervenciones. Nos referimos aquí a las intervenciones relevantes de su planificación inmediata, a las estrategias de enseñanza y a la evaluación formativa.

Es en esta faceta donde se manifiesta la competencia del maestro en relación con su materia, de su programa y del proceso de aprendizaje. La pedagogía, en efecto, consiste esencialmente en poner en relación un objeto (un programa generalmente organizado de manera lógica y secuenciada) y un sujeto (un estudiante que aprende de manera integrada, circular y multidimensional).

2.2.2.2. PERSONALIDAD

La apertura, el dinamismo, la confianza, la responsabilidad, la cooperación y la exigencia son los rasgos que definen a las organizaciones más competentes y con mayor capacidad de enfrentarse a los retos actuales. Estas características no suelen estar presentes en las instituciones escolares. Hace falta un nuevo marco organizativo que abra perspectivas a las escuelas y que les ofrezca capacidad de decisión, posibilidades para colaborar con asociaciones e instituciones externas, apertura al exterior y flexibilidad organizativa. Lo que debe asegurar la administración educativa es que todas las escuelas reciban los recursos necesarios para cumplir sus objetivos con criterios de calidad y que aquellas situadas en zonas socioeconómicas más desfavorecidas reciban más recursos personales y económicos que el resto.

2.2.2.3. MOTIVACIÓN

Para Mendoza, R. la motivación es uno de los factores, junto con la inteligencia y el aprendizaje previo, que determinan si los estudiantes lograrán los resultados académicos apetecidos. En este sentido, la motivación es un medio con relación a otros objetivos (Tregoe y Zimmermann, 1980).

La motivación es un proceso unitario. Uno de los aspectos más relevantes de la motivación es llegar a un comportamiento determinado y preexistente del alumno y que ese comportamiento tenga que ver con su futuro, es decir, el profesor ha de propiciar que el estudiante controle su propia producción y que el aprendizaje sea motivador, esto es muy complejo. Lo que se aprende ha de contactar con las necesidades del individuo de modo que exista interés en relacionar necesidades y aprendizaje. Cada individuo difiere en su sensibilidad, preocupación, percepción etc. Cada individuo se verá motivado en la medida en que sienta comprometida su personalidad y

en la medida en que la información que se le presente signifique algo para él.

2.2.2.4. ORIENTACIÓN

Los profesores posicionan una orientación hacia el futuro. Esto implica predecir con diversas influencias entre ellas la tecnología, las regulaciones, las competencias las cuales van a permitir la realización de objetivos orientados al desarrollo de la enseñanza. Los profesores deben establecer sus enseñanzas de modo que los alumnos formen una identidad propia y única y generen valor para que logren la satisfacer sus necesidades.

Muchas son las expresiones que describen a la orientación: visión misión, estrategia, aspiración, destino, prevención, principios, etc. Pese a las diferencias sutiles en el significado de estos vocablos, todos señalan al docente que define el futuro de su empresa por medios que fomentan la participación y que asigna recursos para hacer realidad el futuro. Los profesores que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.

2.2.2.5. HABILIDADES PARA LA ENSEÑANZA

En la actualidad diversos investigadores en el campo de la educación se dirigen a concientizar la necesidad imperante de introducir una nueva dirección en la planeación, administración y evaluación del acto educativo. Lo anterior fundamentado en que los sistemas instruccionales no cumplen satisfactoriamente su cometido, los alumnos cada día almacenan más información y en forma mecánica la reproducen sin llegar a la adquisición de habilidades o estrategias que le permitan transferir sus conocimientos en la resolución de problemas académicos y de situaciones en su vida diaria.

Como una alternativa a este problema, el docente, en el desarrollo de clase, aplica toda su habilidad para la enseñanza, señalando claramente los propósitos que tiene el área, asignatura o cargo, propone un enfoque dirigido a los estudiantes que pretende el desarrollo deliberado de habilidades, como la capacidad de almacenar la información, para desarrollar su potencialidad de procesamiento y transformación; es decir, organizar y almacenar información y transformarla para poder aplicarla a la satisfacción de sus necesidades y en la creación de productos nuevos que le permitan su desarrollo, y la educación debe proveer los medios necesarios para el logro de estos propósitos (Rincón,J.,1995). El rendimiento, como expresión del aprendizaje logrado por el alumno luego de concluido un proceso de enseñanza-aprendizaje es una variable que tiene múltiples causas. Sobre ella influyen muchas variables que afectan su comportamiento. Por ejemplo, el material educativo utilizado por los alumnos,

2.2.2.6 . LA ACCIÓN EDUCATIVA

La educación es un concepto que tiene varias acepciones. Una de ellas es considerarla una acción praxis. Así, suele decirse que educar es una acción que se proponen realizar unos hombres llamados educadores en otros llamados educandos, para producir en éstos, una serie de comportamientos que se consideran valiosos en cuanto les permiten integrarse crítica y creativamente en una determinada sociedad.

Un componente básico de la acción educativa está constituido por los objetivos. Un objetivo es la intención de un sujeto o conjunto de sujetos de realizar algo valioso en la realidad. Y tratándose de los objetivos educacionales, los educadores se proponen lograr ciertos tipos de comportamientos valiosos que deben adquirir los educandos.

Como estamos viendo, los objetivos educacionales se refieren a un conjunto de comportamientos. Pero no a cualquier comportamiento, si no a los que se consideran valiosos en cuanto permiten la integración de los educandos en una determinada sociedad.

En el campo de la pedagogía se llama perfil ideal a la suma de comportamientos valiosos con los que nos formamos la imagen anticipada del educando. Así, el perfil proporciona el ideal de educando, ya sea este niño, adolescente y adulto. Pero debido a que el hombre no vive aislado de sus semejantes, se puede sostener que en el perfil se expresa también el ideal de sociedad.

Una vez planteados los objetivos con respecto al perfil ideal de educando, el siguiente momento del proceso educativo es el precisar los medios y procedimientos eficaces para lograr la realización del perfil ideal en un conjunto concreto de educandos.

Un primer momento en el proceso de realización del perfil ideal es la elaboración del currículo, llamado también Plan de Estudios por otros especialistas.

El currículo, en este sentido, viene a ser el conjunto organizado de experiencias de aprendizaje que deben vivir los educandos para lograr los comportamientos previstos en el perfil ideal.

En un siguiente nivel de concreción, el currículo se organiza a partir de ciertas unidades básicas que pueden tomar diferentes formas pedagógicas, tales como: asignaturas, áreas, proyectos, actividades, talleres, etc. Sea cualquiera que sea la forma que adopten estas unidades, el proceso de enseñanza se realiza sobre estas bases.

La organización de estas unidades básicas requiere una programación en la que se debe establecer la secuencia de sus contenidos en unidades menores, según las cuales se debe desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje. Esta programación se conoce como el sílabo. El sílabo es el elemento referencial y de orientación del proceso enseñanza-aprendizaje.

El proceso de aprendizaje puede concebirse como una acción en la un docente, valiéndose de ciertos métodos y materiales, desarrolla un contenido educativo con el propósito de que sea aprendido por los educandos. Para ello, el docente elige los procedimientos didácticos mediante los cuales se debe

desarrollar las experiencias de aprendizaje así como los procedimientos de evolución de esas experiencias de aprendizaje.

Este proceso de enseñanza aprendizaje descrito se completa con la evaluación que es una tarea que está presente antes, durante y después de las acciones educativas mismas.

2.2.2.7 EL ROL DEL DOCENTE

Los especialistas se han ocupado acerca de la importancia del factor docente, de las cualidades que debe poseer, del rol que debe desempeñar y de los factores más relevantes que influyen en su conducta para lograr mejores resultados en el rendimiento de sus alumnos. Sin embargo, continúa la discusión con respecto a esos temas.

Dentro de esta problemática, uno de los pocos puntos en los que puede lograr cierto consenso sea probablemente con respecto a la importancia de su labor. La UNESCO (1977) señala, por ejemplo, que: “todas las reflexiones sobre reforma, eficiencia y calidad de la educación desembocan necesariamente en un punto central, el papel del educador en la construcción y desarrollo de la sociedad y, concretamente, en los procesos educativos; sus cualidades humanas y su capacidad profesional, como especialista en una actividad social cada vez más compleja y exigente”.

De manera más enfática, Popham y Baker¹³ afirman que “en todas las ciudades, de la menos civilizada a la altamente evolucionada; el maestro desempeña un papel decisivo, puesto que, con escasas excepciones, es uno de los principales modeladores de los futuros miembros de una sociedad.”

Por su parte, Musen y Conger¹⁴ sostienen que “de los factores de la situación que afectan el ajuste del niño y sus avances en el ambiente escolar, probablemente

¹³ Popham y Baker: El maestro y la enseñanza escolar. Buenos Aires, Editorial Paidós, 1972.

¹⁴ Musen y Conger: Desarrollo de la personalidad en el niño. México, Editorial Trillas, 1973.

ninguno sea tan importante como el de la relación maestro–alumno. Esto es particularmente evidente cuando el niño entra a la escuela. En esta etapa, el maestro probablemente será el primer adulto que no pertenezca a la familia inmediata que pase a desempeñar un rol de importancia capital en la vida de un niño...”.

2.2.2.8 EFICIENCIA DEL DOCENTE

Partiendo del reconocimiento del rol central que tiene el docente en la acción educativa, el desempeño de los maestros y la medición de su desempeño es un tema que siempre ha despertado el interés de los estudiosos y la preocupación de quienes tienen la responsabilidad de la política educacional. Acerca de él, se han desarrollado numerosos planteamientos filosóficos, teóricos y metodológicos, dando lugar a toda una línea de trabajo que se ha denominado efectividad docente. Es necesario esclarecer este concepto ya que la presente investigación se inscribe en esta línea.

En este trabajo, partimos del hecho de que toda acción educativa es orientada al logro de determinados fines educacionales considerados valiosos para una sociedad; y que la acción docente se orienta al logro de tales fines, expresados en forma de objetivos de aprendizaje. Así, la efectividad del docente vendría a ser la habilidad que éste posee para lograr dichos aprendizajes de parte de los alumnos.

La eficiencia del docente ha sido concebida en la literatura pedagógica de muy diversos modos. Tal denominación ha sido usada indistintamente como sinónimo de habilidades demostradas por el docente en el aula, competencia para la enseñanza, dominio del tema, calificaciones elevadas que reciben los maestros de parte de los alumnos, tipo de clima de clase adecuado, etc. Esta falta de acuerdo y ambigüedad conceptual ha dificultado el desarrollo de esta temática de estudio.

La definición que aquí planteamos de eficiencia del docente, implica que ésta debe medirse a través del rendimiento, los aprendizajes o el logro de objetivos de parte de los alumnos. Esta alternativa, aunque no es nueva, ha sido

poco desarrollada hasta el momento y se viene incrementando cada vez con mayor énfasis.

2.2.2.9 LAS DIMENSIONES DEL FACTOR DOCENTE

El docente, hemos dicho, es uno de los principales factores que influye en el rendimiento de sus alumnos en una compleja red de relaciones de causa – efecto. Sin embargo, el factor docente mismo es una realidad de múltiples dimensiones, es decir tiene que ver con distintos elementos internamente relacionados entre sí. Consecuentemente si lo que queremos es medir su efectividad en el rendimiento del alumno es indispensable determinar sus diferentes dimensiones.

Esta tarea es compleja, pues se trata del componente humano. Por otro lado, los conocimientos alcanzados hasta el momento acerca del docente no posibilitan que estas dimensiones se efectúen sobre sólidas bases teóricas. Como lo señala Mitxel (citado por Barriga y Vidalón,1975), “de manera intuitiva, pensamos que los maestros desempeñan un papel primordial en relación con el aprendizaje de los niños, pero aún carecemos de datos que nos indiquen que aspectos de su comportamiento revisten mayor importancia”. Igualmente señala Biddle (citado por Barriga y Vidalón, 1975) que, a pesar de la cantidad de investigaciones en esta área, “se han identificado pocos rasgos, destrezas o metodologías... que sean buenos predictores de la influencia que un docente ejercerá sobre el rendimiento de sus alumnos”.

No obstante las dificultades mencionadas, en este trabajo nos hemos centrado en algunos aspectos más relevantes del factor docente.

En primer lugar, nos referiremos al dominio de la materia que es objeto de enseñanza– aprendizaje. Esta es una condición necesaria aunque no suficiente para el ejercicio de la docencia, pues nadie puede enseñar aquello que no conoce. El dominio de la materia es condición sin la cual no puede darse la enseñanza. Este factor se va haciendo cada vez más dominante según el nivel educativo. En el nivel inicial no es tan importante, adquiere relativa importancia en

el nivel primario, se va haciendo más importante en el nivel secundario, para hacerse plenamente dominante en el nivel universitario.

En segundo lugar, el dominio de la metodología didáctica de aquellos contenidos que debe desarrollar con sus alumnos. En ese sentido, no basta conocer los contenidos curriculares, es indispensable además que el docente sea capaz de transmitirlos a sus alumnos, según las reglas didácticas adecuadas para su enseñanza. Siempre se ha concebido gran importancia a esta área en la información pedagógica. No basta pues, conocer la materia que deba enseñarse, es necesario saber enseñar con efectividad para que se produzcan los aprendizajes en los educandos.

Estos dos factores docentes constituyen los elementos básicos para el ejercicio de la docencia que tenga resultados efectivos en el rendimiento de los alumnos, sin embargo no son todos y existen otros factores que pueden incidir en el aprendizaje.

En tercer lugar, tenemos la experiencia docente. Es un hecho cierto que cada situación pedagógica presenta sus peculiaridades y fisonomía propia. El educador, por tanto, no puede atenerse solo a esquemas teóricos o tecnológicos preestablecido, debido a que éstos, al referirse a lo general no agotan toda la compleja y cambiante realidad educativa. En consecuencia, el docente debe actuar en forma creadora en cada situación.

De allí la importancia de la experiencia que a lo largo de su trayectoria profesional haya logrado acumular, para conducir eficazmente su acción. El educador experimentado ha tenido oportunidades de ejercitarse frente a múltiples circunstancias encontrándole entrenado para responder ante lo típico, consecuentemente, a más años de experiencia docente, le corresponde probablemente mayores niveles de rendimiento de los alumnos.

En el proceso educacional, la influencia del docente no sólo se produce a través de los conocimientos, capacidades, habilidades y experiencias que posea, sino también mediante su personalidad misma. La incidencia de su personalidad se expresa en su quehacer sin que él mismo se lo proponga. “La pedagogía

moderna reconoce con más claridad que nunca que en la situación del aprendizaje, la influencia informal del profesor es mucho más importante que el logro de los conocimientos de la materia solamente. El ejercicio de la profesión docente requiere de ciertos tipos y formas de comportamiento de acuerdo con los fines y objetivos postulados por el sistema educativo. “Si se aceptaran estas suposiciones se concluiría que la enseñanza de los maestros dominantes determinaría con mayor probabilidad resultados inaceptables de conducta en el estudiante de una sociedad democrática.” Íntimamente relacionado con el tipo de personalidad se encuentra la forma cómo el docente conduce y organiza el aula. En efecto, el docente ejerce la disciplina dentro del aula, se relaciona efectivamente con sus alumnos y organiza el trabajo escolar, todo lo cual genera un cierto tipo de clima social dentro del aula. Biddle, Bruce (citado por Barriga y Vidalón, 1975) señala que el comportamiento del docente influye más que cualquier otro en el establecimiento de un determinado tipo de clima de una clase. Un maestro dominante suscita un clima de dominación y un maestro integrador genera un clima de integración. A través de diversos estudios que realizó este autor identificó el tipo de docente dominante, como aquel que “toma decisiones sobre las actividades del niño y anticipa en un mayor grado su conformidad; en casos extremos infiere con la conducta del niño y genera un conflicto al juzgar la personalidad de éste en forma inversa”. Por otro lado, el docente integrador permite al niño decidir si está interesado o no en la actividad sugerida por el maestro. En la sala de clase altamente integrada, el maestro y el niño participan conjuntamente en el esfuerzo hacia el objetivo en común. Cuando el maestro tiene una mayor preparación en contactos integrados, los alumnos muestran más espontaneidad e iniciativa y muestran mayor aplicación en la resolución de problemas, y cuando el maestro tiene una proporción mayor de contactos dominantes, los alumnos se distraen más fácilmente del trabajo escolar y muestran mayor rebeldía”.

Tanto Musen(1973) como Brookover (1975) hacen notar la importancia del afecto y la actitud amistosa de los docentes en contraposición a la actitud hostil o dominante, que parece “afectar adversamente al justo con los alumnos”.

De este modo podemos establecer que cuanto más democrática y afectiva sea la conducción del grupo escolar, mayor debe ser el rendimiento de los docentes.

La vocación y la satisfacción con la labor que realiza constituyen dos factores cuya incidencia en el desempeño de los docentes es importante de considerar. En la medida que las motivaciones de la elección profesional, el interés y su autopercepción de habilidades coincida con las características y exigencias de la carrera magisterial, mayor será la eficacia de su acción. Del mismo modo, cuanto mayor satisfacción experimente con su labor es reconocida por la comunidad y que sus proyectos futuros comprendan a la labor que realiza, mejor será su desempeño profesional.

2.2.3.1. PROBLEMÁTICA DEL MÉTODO PARA EL ESTUDIO DEL FACTOR DOCENTE

Aun cuando la literatura acerca del docente es muy extensa, hasta el momento la información existente no ha sido organizada en ninguna teoría sistemática y coherente que sustente el tipo, grado y mecanismo de influencia que el docente ejerce en el aprendizaje de sus alumnos. Lo que encontramos es una serie de datos aislados o afirmaciones, que en la mayoría de los casos no va más allá del nivel hipotético o especulativo. Esta deficiencia constituye, pues, el primer problema que enfrenta quien intenta realizar una investigación de este tipo.

TÉRMINOS BÁSICOS

LIDERAZGO

Proceso o situación en que una persona en méritos de su capacidad real para resolver los problemas cotidianos en la vida de un grupo, fomenta el interés por el cambio del orden o de situación social.

"El liderazgo es influencia en el comportamiento de personas, o grupos, para alcanzar objetivos. Aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando

organizacional tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos. En consecuencia, en un sentido estrecho y formal, se sigue que los administradores se ajustan a la idea de liderazgo. Sin embargo, la idea es incompleta y engañosa; porque son los seguidores y subordinados, los que determinan efectivamente si alguien es líder o no; lo cual es esencial para la comprensión del liderazgo. En razón de lo anterior, afirmar que los administradores son líderes por derecho de posición organizacional o de autoridad; sólo es verdad, si los subordinados reconocen al administrador como líder y cooperan con él; en caso contrario, la afirmación es incorrecta" (Lynch, 1999).

Kotter, J. (1990) insiste en las diferencias entre administración y liderazgo.

El liderazgo es la capacidad que ejerce el líder ante su equipo, convenciéndolos de trabajar juntos para lograr objetivos positivos.

DESEMPEÑO

Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzarlos.

DESEMPEÑO DOCENTE

Cumplimiento de las funciones del docente tanto en las relaciones con sus alumnos como con el director y personal administrativo, así como con el director.

PERCEPCIÓN

Es la capacidad de observar los objetos que se encuentran fuera de la conciencia del ser humano. La percepción es la contextualización que tenemos de un objeto, de una realidad. Es la abstracción de un hecho o de un fenómeno y que es perceptible.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

LA CALIDAD EDUCATIVA.

Es aquella cuyas características hacen posible satisfacer las necesidades sociales de formación o necesidades del aprendizaje que se plantean en la sociedad.

La calidad de educación tiene relación con la totalidad del proceso educativo y no solamente con resultados finales o su evaluación sumativa.

Siendo los factores de la calidad cuatro: la naturaleza humana en su desarrollo biopsicosocial, los intereses que expresan la política de las instituciones, la relación entre el estudio-aprendizaje y la cultura popular y, cuarto, la indispensable relación democrática entre educadores y educandos. Los cuatro factores confluyen al proceso de búsqueda de la calidad en el servicio educativo.

FUNCIONES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Son funciones de las instituciones Educativas:

- a) Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.
- b) Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.
- c) Diversificar y complementar el currículo básico...

DEFINICIÓN DE GESTIÓN.

“La gestión del Sistema Educativo Nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada.”

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE CUADROS

Para el mejor tratamiento estadístico de los datos, hemos utilizado el Software Informático SPSS V15 en Programa Excel, de Microsoft Office, Versión 2005.

Para efectos del tratamiento estadístico de la información se hizo uso de los siguientes procedimientos:

Coefficiente de correlación de Pearson (Hernández Sampieri, R. y otros. 1996, Metodología de la Investigación: Mc Gra^hw Hill), (16) :

Definición: Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos de razón.

Se simboliza = R

$$R^2 = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(\sum X^2 - (\sum x)^2)(\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Interpretación: El coeficiente puede variar de -1,00 a +1,00

- ⇒ : - 0,90 = Correlación negativa muy fuerte.
- : - 0,75 = Correlación negativa considerable.
- : - 0,50 = Correlación negativa media.
- : - 0,10 = Correlación negativa débil.

: - 0,00	= No existe correlación alguna entre las variables.
: + 0,10	= Correlación positiva débil.
: + 0,50	= Correlación positiva media.
: + 0,75	= Correlación positiva considerable.
: + 0,90	= Correlación positiva muy fuerte.
: + 1,00	= Correlación positiva perfecta.

CONTRASTACIÓN Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para probar el trabajo de investigación se ha tenido que diseñar tres hipótesis de estudio, y como consecuencia de ello se diseñó dos modelos de encuesta. Cada encuesta trató de probar cada una de las hipótesis, las cuales probaron la hipótesis principal: EXISTE UNA CORRELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA “45 EMILIO ROMERO PADILLA”, PUNO-2015

Las hipótesis específicas que se planteó en el presente trabajo de investigación son las que se muestran a continuación:

Hipótesis 1

H1: Existe una correlación directa entre la comunicación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Ho: No Existe una correlación directa entre la comunicación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Hipótesis 2

H1: Existe una correlación importante entre la motivación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Ho: No existe una correlación importante entre la motivación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Hipótesis 3

H1: Existe una correlación positiva entre el manejo institucional del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Ho: No existe una correlación positiva entre el manejo institucional del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Para probar estas hipótesis se diseñó un cuestionario que mide el desempeño docente y el liderazgo, tiene 38 preguntas que son politómicas ponderadas (Escala de Likert).

Se ha encuestado a 60 docentes de la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Contraste entre la dimensión comunicación y desempeño docente

PRIMERA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Hipótesis de Trabajo

H1 : **Existe una correlación directa** entre la comunicación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Ho : No Existe una correlación directa entre la comunicación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015.

Formula del coeficiente de correlación de Pearson

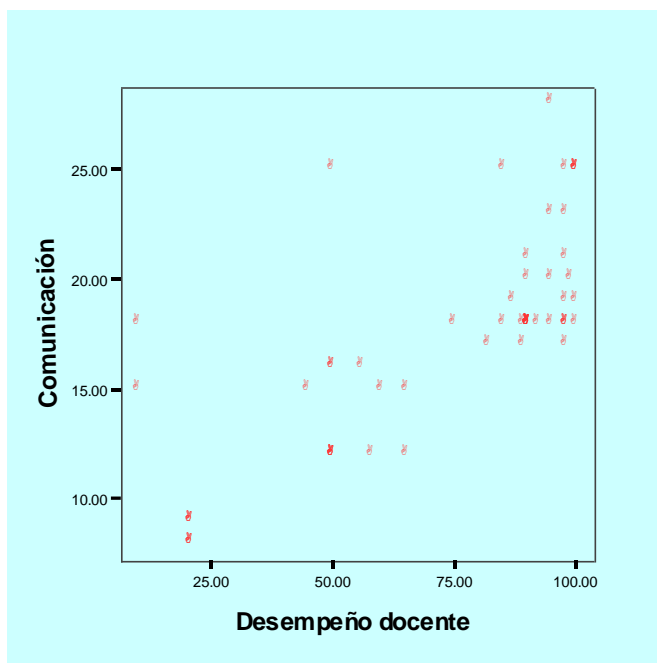
$$R = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(\sum X^2 - (\sum x)^2)(\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

		Desempeño docente
Comunicación	Pearson Correlation	R= 0.739 P=0.000*

**P<0.05 significativo

Existe una correlación positiva (0,73) entre la comunicación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Gráfico de dispersión



Existe una correlación lineal positiva entre la comunicación y el desempeño docente.

Contraste entre la dimensión motivación y desempeño docente

SEGUNDA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Hipótesis de Trabajo

H1 : Existe una correlación importante entre la motivación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Ho : No Existe una correlación importante entre la motivación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Formula del coeficiente de correlación de Pearson

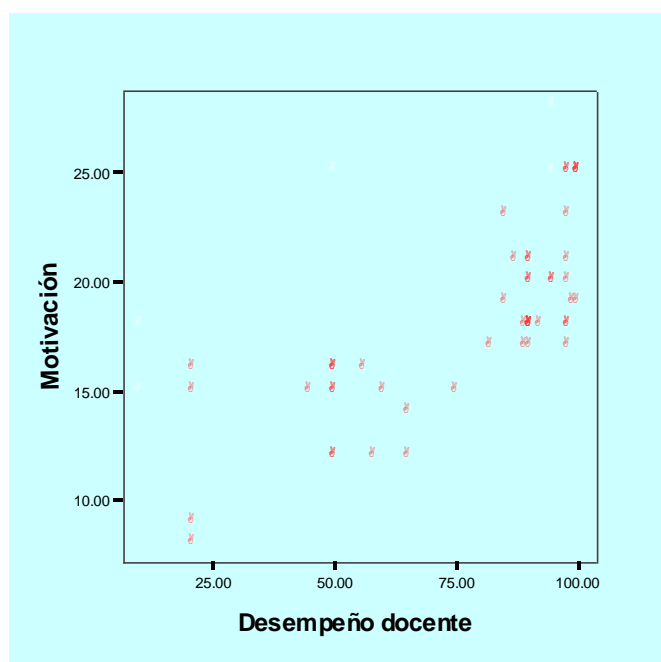
$$R = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum x)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

		Desempeño docente
Motivación	Pearson Correlación	R=0.70 P=0.00*

*P<0.05 significativo

Existe una correlación positiva (0,70) entre la motivación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Gráfico de dispersión



Existe una correlación lineal positiva entre la motivación y el desempeño docente.

Contraste entre la dimensión liderazgo y desempeño docente

TERCERA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Hipótesis de Trabajo

H1: **Existe una correlación positiva entre** manejo institucional del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Ho: No Existe una correlación positiva entre el manejo institucional del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Fórmula del coeficiente de correlación de Pearson.

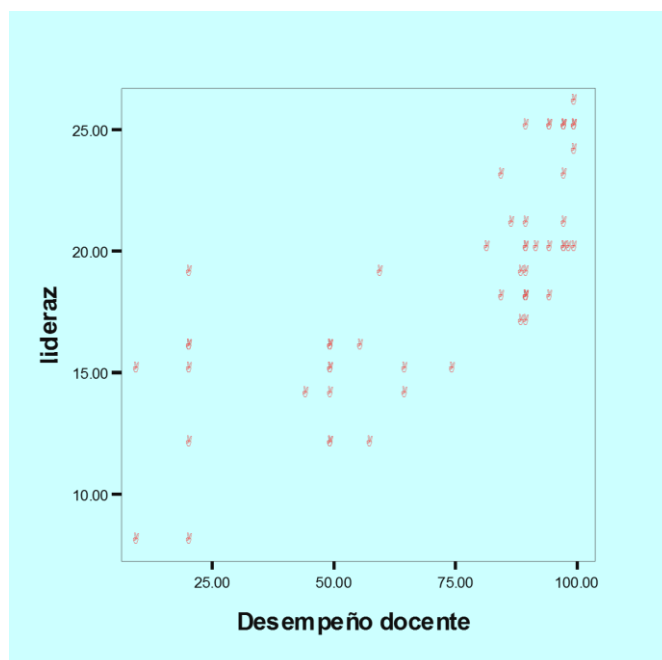
$$R = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(\sum X^2 - (\sum x)^2)(\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

		Desempeño docente
Manejo institucional	Pearson Correlación	R=0.76 P=0.000*

*P<0.05 significativo
P=probabilidad de error

Existe una correlación positiva (0,76) entre manejo institucional del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

Gráfico de dispersión



Existe una correlación lineal positiva entre manejo institucional y el desempeño docente

**TABLA N°1
DESCRIPCIÓN DE LAS DIMENSIONES EFICACIA DEL DESEMPEÑO
DOCENTE SEGÚN ASPECTOS FAVORABLES Y DESFAVORABLES**

Dimensión	Favorable		Desfavorable	
	n	%	n	%
Programación curricular	35	58,33	25	41,67
Ejecución dirección del aprendizaje	30	50,00	30	50,00
Evaluación	25	41,67	35	58,33

Se observa que el 58,33% considera favorable la programación curricular; el 50% considera favorable la ejecución de dirección del aprendizaje y el 41,67% considera favorable la evaluación.

TABLA N°2

DESCRIPCIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO SEGÚN ASPECTOS FAVORABLES Y DESFAVORABLES

Dimensión	Favorable		Desfavorable	
	n	%	n	%
Motivación	50	83,33	10	16,67
Comunicación	55	91,67	5	8,33
Liderazgo	57	95,00	3	5,00

SE observa que el 83,335% considera que la motivación es favorable para el liderazgo de directores , el 91,67% considera que la motivación es favorable y el 95% considera que el liderazgo es favorable

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis correlacional de Pearson está fundamentado en la variabilidad de los datos y la ubicación exacta de la dispersión de los datos, para obtener resultados más confiables y generalizables.

En los resultados obtenidos por el coeficiente de correlación de Pearson nos presentan una alta correlación significativa entre la **comunicación** del equipo directivo con desempeño docente (0,739); también se encontró alta correlación significativa entre la **motivación** del equipo directivo y el desempeño docente de la instituciones (0,70). El estudio evidencia además una alta correlación entre **liderazgo** del equipo directivo y el desempeño docente obteniéndose una correlación de pearson de (0,76). Por ello concluimos que a mayor capacidad del liderazgo-directivo, mayor desempeño docente, es decir, el directivo y el docente deben asumir actitudes positivas, tomando una cultura donde los roles considerados den como resultado

trabajos de calidad, donde el desempeño del docente se dé sin dificultades. Estos resultados concuerdan con Rincón Chahuillco (1995) expresado en su investigación correlacional: *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes*, De los resultados obtenidos, los datos nos evidencian que existe un alto grado de correlación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. El presente estudio concuerda con los resultados de **Flores, R.** (2003), quien en *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, encuentra la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 ATE- VITARTE*. Al realizar esta investigación se llegó a la conclusión de que los docentes en su desempeño en el aula utilizan con mayor frecuencia y en forma predominante el estilo de liderazgo *tolerancia a la libertad*; en un nivel alto predomina el estilo de liderazgo *consideración* y en un nivel medio predomina el estilo de liderazgo *Iniciación de estructura*.

La educación presenta serias deficiencias a causa de una estructura o un sistema educativo que está fuera del contexto de los intereses de nuestra nación. La vieja escuela formal y academicista sigue siendo un obstáculo al desarrollo de una verdadera propuesta educativa nacional o de una nueva escuela que genere todo un movimiento de abajo hacia arriba y de un gran esfuerzo que transforme las viejas y caducas estructuras de nuestro país. Determinamos, entonces, el principio que plantea que a mejor estilo de liderazgo implantado en la Institución Educativa, se obtendrán óptimos resultados de eficacia en el desempeño de funciones de los docentes, lo cual es beneficioso para el desarrollo personal de los maestros.

Todo cambio, innovación o desarrollo de nuevos procedimientos, involucra el temor de aquellas personas que hasta la fecha ya hicieron del trabajo un hábito para poder cumplir con los estándares de calidad exigidos por su equipo directivo.

Así se explica la reacción inversa. Sin embargo, todo cambio planificado tiene como meta mejorar los niveles de calidad, aminorar esfuerzos y busca la exactitud de la información solicitada.

CONCLUSIONES

1. Los resultados parciales y generales obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos nos permiten afirmar que **existe una** correlación positiva (0,73) entre la comunicación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015
2. **Se concluye que** existe alta correlación positiva entre la motivación del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015
3. Se establece que existe alta correlación positiva entre el manejo institucional del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “45 Emilio Romero Padilla”, Puno-2015

RECOMENDACIONES

- ◆ Realizar un estudio de metodología similar entre las variables estudiadas en la presente investigación con una muestra mayor, o a nivel nacional, para estandarizar y establecer criterios más específicos de implementación de estrategias para la optimización del aprendizaje.
- ◆ Identificar otras variables relacionadas y que influyan en los niveles de liderazgo, para potenciarlas con el fin de optimizar el desarrollo académico y personal de nuestros directivos, docentes y estudiantes.
- ◆ Utilizar los instrumentos de medición trabajados en el presente estudio, con el fin de obtener nuevos datos que puedan mejorar el análisis de otras características educativas.
- ◆ Debemos fomentar entre los directivos y los docentes de las diversas instituciones educativas una mayor comunicación de manera que se desarrolle un buen clima institucional para el desarrollo de las diversas actividades programadas en la Institución Educativa.
- ◆ El Ministerio de Educación debe planificar una amplia programación de capacitación no sólo a los directivos sobre gestión y administración, sino también al personal docente sobre calidad educativa.
- ◆ Crear cartillas o cuestionarios para desarrollar una cultura de autoevaluación con indicadores que respondan a nuestra propia realidad.
- ◆ Los directivos deben practicar un estilo democrático y situacional para elevar el nivel de desempeño del docente.
- ◆ El Ministerio de Educación debe desarrollar una política de estímulo y premiación al docente y a los directivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arraluce, Delgado (1999). "*Psicología y manejo de empresas: Perfil del ejecutivo modelo*". Revista Peruana de Psicología, Lima, 4 (7,8).
2. Ascanio, (1995), en su estudio titulado *El liderazgo del supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional en los docentes que laboran en la I y II etapas de Educación Básica en Altagracia de Orituco, Estado Guárico*.
3. Baldoni, J. (2003). *Los secretos de comunicación de los grandes líderes. McGraw-Hill trade*.
4. Barriga Hernández, Carlos y Vidalón, Nelly (1975) Influencia del docente en el rendimiento del alumno. Lima, INIDE.
5. Biddle, Bruce: Contemporary research an teachers effectiveness. Sparks *Journal of Teacher Education*.1965
6. Blanchard, K. & Jonson, S. (1982) *El Ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona, España.
7. Blanchard, K. y Hersey (1988). *Liderazgo como la actividad de influenciar en la gente*. Barcelona – España.
8. Blanchard, K. Y Hersey, P. (1988). *Prentice Hall Management of organizational Behavior*, New York.
9. Blanchard, Ken (2000). *Áreas de Excelencia Blanchard* .
10. Blanchard, Ken (2000). *The one Minute Manager*. Ed. .Blanchard International Group. EE.UU.
11. Bohn, Coylene y otros, (1971). A Study of Teachers Characteristics as Predictors in the Susccesful Implementation of an Innovative Curriculum. USA, Informational Resources Information Center.

12. Brookover, Wilbur (1975) *The Relation of Social Factors or Teaching Ability*.
13. Carrera, B. (2002) *Tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la I etapa de Educación Básica*. Venezuela.
14. CHIAVENATO, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial Mc Graw Hill.
15. Drucker, Peter (1989). *Tiempo de desafíos. Tiempos de reinenciones*. Ed. Edhasa.
16. Flores, R. (2003) *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula*. Lima – Perú.
17. Hemphill, J.K. (1954). *A proposed theory of leadership in small groups*. Second preliminary report, Personnel Research Board (Ohio State University)
18. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill Editores.
19. Kasuga, L. (2000). *Aprendizaje acelerado: estrategias para la potencialización del aprendizaje* (3º ed.), México, Grupo Editorial Tomo, S.A. de C.V.
20. Kotter, J.P. (1980). *The General Manager*. New York, Free Press.
21. Mintzberg (1975). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona. Ed. Ariel.
22. Mitzel. H.E. (1957). *Abehavioral Appopach of Teachers Effectiveness*. New York: Office of Research and Evaluation

23. Muñoz y Guzmán. *“Una exploración de los factores determinantes del rendimiento escolar en la Educación Primaria.”* En: Revista del Centro de Estudios Educativos.
24. Musen y Conger: *Desarrollo de la personalidad en el niño.* México, Editorial Trillas, 1973.
25. Padilla, D. (2005). *Percepción de los docentes, administrativos y alumnos sobre el liderazgo y cultura organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego.* Tesis inédita de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú.
26. Quijano, A. (2003). *Características del líder.* Universidad del Rosario D.C., Bogotá. Colombia.
27. Rincón, J. (1995). *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas.* UNMSM Lima –Perú.
28. Sovero, Hinojosa, Franklin, (2006) *Como dirigir una institución educativa.* Edición 207.
29. Tregoe y Zimmermann (1980). *Planificación estratégica, gerencia, administración de empresas, gerentes.*
30. Trujillo, M. (2004), *Estudios de maestría en gestión educativa en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.* Lima, Perú.
31. Universidad Alas Peruanas, (2006). *El liderazgo ideal que el Perú necesita.* Módulo del liderazgo Coper. Lima-Perú

REFERENCIAS EN LÍNEA (WEB)

ALVARADO, R. (2006). *Estilos de Liderazgo Permisivo* [en línea].

Gestiopolis.com

BENVENUTO, J., MONGE, Z. & ZANINI, M. (2005). *La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar* [en línea].

Disponible en: www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/infdicad-evaluacion.shtml [2005, 30 de mayo].

DE LA TORRE, A. (2006) Web Educativa 2.0. En Edutec: Revista Electrónica de Tecnología Educativa. Número 20. Versión en línea: www.uib.es/depart/gte/gte/edutec-e/revelec20/anibal20.htm

FIEDLER, F. (1951) *Modelo de contingencia para el liderazgo*. Disponible en: <http://www.elergonomista.com/lidfiedler.html>

FIEDLER, F. (1967) *Una teoría de efectividad del liderazgo*. Disponible <http://books.google.com/books?id=QTWJ0zzH->

FLORES, N. (2002). *El liderazgo* [en línea]. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales5/ger/elliderazg.htm - 166k

RODRÍGUEZ, N. (2004). *El clima escolar* [en línea]. Perú. Disponible en: www.huascar.edu.pe/comunidad/xtras/pdf/clima.pdf [2005, 19 de abril].

ROSALES, M. (2005). *Calidad sin liderazgo*. [en línea]. Chile: Universidad de Concepción de Chile. Disponible en: contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.shtml - 63k [2005, 19 de abril].

ANEXOS



ANEXO A

ENCUESTA A DOCENTES

EVALUACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO

Estimado docente:

Este trabajo de investigación tiene mucho interés en recoger tu opinión acerca de cómo se está desarrollando la propuesta pedagógica de educación en esta Institución Educativa. Esta encuesta es anónima, te pedimos que contestes a todas las preguntas con mucha sinceridad marcando con aspa (X) en los recuadros correspondientes.

Fecha de aplicación de la encuesta:.....

I.- DATOS GENERALES:

- A.- Institución Educativa : “45 Emilio Romero Padilla”, Puno
 b.- Región : Puno
 C.- Zona : Urbano Marginal () Urbano () Rural ()
 D.- Sexo : Femenino () Masculino ()
 E.- Nivel : Primaria () Secundaria ()

N O.	ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
01	El Equipo Directivo recoge e interpreta las demandas educativas que la comunidad educativa formula al centro.					
02	El E.D. clarifica y consensúa con los profesores las metas y objetivos educativos de la Institución.					
03	El Proyecto Educativo recoge las expectativas, metas y objetivos de la comunidad educativa					
04	Analiza con los profesores las necesidades de los alumnos/as y planifica programas específicos para satisfacerlas.					
05	Consigue que la comunidad educativa participe en la elaboración del Proyecto Educativo de la Institución.					
06	El E. D. habitualmente logra que toda la comunidad educativa acepte y apoye los proyectos y programas de centro.					
07	Participa activamente en la planificación y organización del Proyecto Educativo de la Institución					
08	Asegura que los principios y criterios formulados en el Proyecto Educativo estén presentes en los currículos desarrollados en las aulas.					
09	Analiza y acuerda con los Equipos de Docentes el modelo de enseñanza/aprendizaje a utilizar en las aulas.					
10	Fija con los equipos de Docentes los principios, criterios y procedimientos para evaluar los niveles de aprendizaje alcanzados por los estudiantes.					

11	El E. D. planifica y organiza el currículo extraescolar (actividades complementarias, salidas, viajes, intercambios, etc.) conjuntamente con los profesores.					
12	El E. D. evalúa con los profesores y alumnos/as la calidad y el nivel de aceptación del currículo extraescolar.					
13	Promueve que todos los estudiantes del centro sigan un programa de enseñanza de acuerdo con sus necesidades.					
14	Participa activamente en la elaboración de criterios de selección y uso de materiales curriculares y didácticos.					
15	Promueve que los equipos docentes elaboren conjuntamente las programaciones que desarrollarán en las aulas, fijando un diseño marco.					
16	Impulsa la elaboración, aplicación y evaluación de unidades didácticas en las diferentes áreas curriculares.					
17	Crea las condiciones para que los profesores pasen de un trabajo individual a una práctica docente compartida.					
18	Sugiere pautas para que las reuniones sean efectivas: análisis del tema desde todas las perspectivas posibles, se hacen propuestas, se consensúan y se aplican.					
19	Promueve el análisis y reflexión sobre los ámbitos del centro necesitados de mejora y/o cambio.					
20	Los profesores son “animados” a realizar nuevos proyectos pedagógicos-didácticos.					
21	Posibilita que todos los profesores conozcan y participen en las experiencias de innovación que se realizan en la Institución.					
22	Lleva a cabo reuniones de trabajo para que todos los profesores/as aporten sugerencias a los nuevos proyectos.					
23	Ayuda a los profesores a analizar los ámbitos necesitados de cambio y/o mejora.					
24	Informa, clarifica, explica y consigue el apoyo de la comunidad educativa a los nuevos proyectos.					
25	Ha creado los mecanismos para que los profesores tengan acceso a una amplia información profesional.					
26	Conoce, potencia y utiliza las cualidades profesionales relevantes del profesorado.					
27	Ayuda al profesorado a resolver problemas relacionados con la enseñanza.					
28	Crea las condiciones necesarias para que todos los					

	profesores se integren en la vida del centro.					
29	Promueve que todos se vean a sí mismos y a los demás como miembros responsables y competentes.					
30	Solicita y tiene en cuenta las ideas de los profesores para mejorar el centro.					
31	Ha elaborado y aplica criterios claros y concensuados sobre distribución de funciones y responsabilidades en el centro.					
32	Define con el profesorado indicadores de calidad para evaluar los logros globales alcanzados por el centro.					
33	Crea los mecanismos para que los profesores consideren que el éxito del centro depende de las acciones conjuntas más que de las actuaciones individuales en las aulas.					
34	Promueve que los profesores conjuntamente evalúen los resultados de sus prácticas docentes.					
35	Fija procedimientos para evaluar los proyectos y programas que se están desarrollando en la Institución en todas sus fases: inicio, desarrollo, actividades, resultados, impacto, etc.					
36	Fija con los tutores el desarrollo de las sesiones de evaluación (procedimientos de recogida de información de los alumnos, análisis cuantitativo y cualitativo del rendimiento de los alumnos, modificaciones de las sesiones de clase, elaboración de programas de recuperación, etc.).					
37	¿Cuáles son los aspectos más positivos del programa de actividades desarrolladas por el Equipo Directivo?					
38	¿Qué otro tipo de actividades debería realizar el Equipo Directivo?					

¡Muchas gracias!

ANEXOS B

CONFIABILIDAD

Para determinar la confiabilidad del instrumento se procedió a realizar la prueba a 30 docentes y se midió con el coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach, cuya fórmula es

$$K = \frac{K \sum S_i^2}{S_T^2}$$

Donde

K: Número de ítems

S_i^2 : varianza muestral de cada ítems

S_T^2 : varianza del total de puntaje de los ítems

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16
1	5	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4
2	5	5	1	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
3	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	1	4	4	5
4	5	4	2	4	4	4	2	4	4	5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	3	4	5	4	2	5	5	5	5	5	4	4	2	5
6	5	4	3	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4
7	5	4	2	2	4	4	2	4	4	5	4	4	3	3	4	4
8	5	5	2	2	4	4	3	4	4	5	4	4	3	2	4	4
9	5	4	1	3	4	3	3	4	3	4	5	5	5	1	5	3
10	5	5	1	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4
11	5	4	2	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4
12	5	4	2	3	4	1	2	3	4	5	5	5	1	2	1	4
13	5	5	1	4	5	1	1	3	5	5	5	4	3	1	5	5
14	5	5	2	2	5	4	2	4	4	5	5	5	4	2	5	4
15	5	5	3	5	5	4	2	5	5	5	5	5	2	2	2	5
16	5	4	3	4	4	2	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3
17	5	4	1	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	2	4	5
18	5	3	4	3	3	3	2	3	4	4	5	4	2	3	5	1
19	5	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4
20	4	4	2	3	2	2	2	4	4	3	1	4	1	1	1	5
21	4	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5
22	4	4	2	3	2	1	2	3	3	2	3	4	2	1	2	3
23	4	4	2	3	4	1	1	4	4	4	4	4	1	1	4	4
24	4	4	1	4	5	2	2	4	5	4	3	4	1	1	4	4
25	4	5	3	3	5	1	2	4	5	4	5	5	1	1	4	3
26	4	4	4	3	1	4	3	4	4	1	4	4	2	1	4	4
27	4	4	2	1	3	2	3	4	1	1	1	1	3	2	2	3
28	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	2	4	2	2	2	5
29	4	4	2	3	4	1	2	4	5	5	4	5	2	2	5	4
30	4	5	2	3	4	1	2	4	5	5	4	3	2	3	3	4
st	139	128	66	100	121	87	71	117	123	122	117	127	80	71	106	120
si	0.2	0.3	0.8	0.9	1	2	0.6	0.3	0.7	1.2	1.2	0.7	1.5	1.5	1.4	0.8

I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	L35	L36	L37	L38
4	4	4	2	4	1	4	3	3	2	4	2	2	4	4	2	3	4	4	4	2	4
4	3	4	1	4	3	2	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	3	4	1	4
5	3	1	5	4	4	1	1	5	3	1	1	2	5	2	2	2	5	3	1	5	4
4	4	5	3	4	4	1	2	1	2	2	4	3	1	1	4	4	4	4	5	3	4
5	2	3	4	4	2	4	2	2	4	5	2	2	5	5	5	4	5	2	3	4	4
5	3	3	3	4	2	3	3	3	4	5	3	4	3	4	2	4	5	3	3	3	4
5	3	3	2	4	3	4	3	3	4	5	3	4	3	4	2	3	5	3	3	2	4
5	3	3	2	4	2	3	3	3	4	5	2	2	4	4	2	3	5	3	3	2	4
5	2	5	3	4	1	5	1	4	5	4	1	1	5	4	1	1	5	2	5	3	4
4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4	2	2	4	4	2	2	4	3	4	3	4
5	5	3	1	4	1	4	1	1	5	3	1	1	5	5	2	2	5	5	3	1	4
5	5	1	1	4	2	2	2	2	5	3	1	1	4	3	1	1	5	5	1	1	4
5	4	3	1	4	1	3	5	1	5	5	1	1	5	4	1	1	5	4	3	1	4
5	5	2	2	4	2	4	2	2	5	5	2	2	5	5	2	2	5	5	2	2	4
5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	5	2	2	5	5	5	5	5	2	2	2	4
4	3	2	3	4	2	3	2	3	4	4	4	3	4	4	2	2	4	3	2	3	4
5	1	3	1	5	1	4	2	2	5	4	2	2	5	5	1	1	5	1	3	1	5
4	2	4	5	4	3	3	2	4	4	5	1	2	4	4	2	3	4	2	4	5	4
5	4	4	2	4	1	4	4	2	4	2	2	4	4	2	2	2	5	4	4	2	4
5	1	1	1	4	1	2	1	1	5	5	1	1	5	4	1	1	5	1	1	1	4
4	4	4	2	4	2	3	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4
2	2	4	3	4	3	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	4	3	4
5	4	2	1	4	1	4	2	2	3	4	2	2	4	4	2	2	5	4	2	1	4
5	2	4	4	5	1	4	1	2	5	5	2	1	3	4	2	2	5	2	4	4	5
5	4	3	3	5	1	4	1	3	5	3	1	1	5	5	1	1	5	4	3	3	5
4	2	2	1	4	2	4	4	4	4	5	1	3	4	4	2	2	4	2	2	1	4
4	3	1	3	5	1	3	2	2	3	1	1	3	5	5	1	1	4	3	1	3	5
5	4	2	2	4	2	4	4	4	4	5	2	2	5	5	4	2	5	4	2	2	4
5	4	3	4	4	1	4	3	2	4	4	2	2	4	5	1	1	5	4	3	4	4
4	3	3	3	5	1	3	3	4	5	5	2	3	3	4	3	1	4	3	3	3	5
137	94	88	73	125	56	100	76	82	123	117	59	68	124	119	67	66	137	94	88	73	125
0.5	1.2	1.3	1.4	0.1	0.9	1.1	1.3	1.2	0.9	1.6	0.9	1	1	1.1	1.4	1.3	0.5	1.2	1.3	1.4	0.1

st 666

Remplazando valores donde K=33 y $\sum S_i^2 = 33.17$, $S_T^2 = 666$

$$\checkmark \bullet \frac{K}{K} \frac{\sum S_i^2}{S_T^2}$$

$$\checkmark \bullet \frac{38}{38} \frac{33.17}{666} \frac{33}{32} (1 - 0.04980325) \bullet 1.03(0.95019675) \bullet 0.98$$

La confiabilidad de la escala con el uso del coeficiente Alfa de Cronbach indicó que produce datos consistentes internamente. La consistencia interna de la escala con 38 preguntas fue alta (alfa=0.98).

Validez de conocimiento

Para la validez de conocimiento en el instrumento se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson a 28 docentes.

$$R = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(\sum X^2 - (\sum x)^2)(\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

	Ítem-Total Correlation(R)
Ítem1	0,22
Ítem2	0,34
Ítem3	0,45
Ítem4	0,36
Ítem5	0,89
Ítem6	0,41
Ítem7	0,21
Ítem8	0,45
Ítem9	0,27
Ítem10	0,32
Ítem11	0,58
Ítem12	0,22
Ítem13	0,34
Ítem14	0,45
Ítem15	0,36
Ítem16	0,15
Ítem17	0,41
Ítem18	0,21
Ítem19	0,45
Ítem20	0,45

Ítem21	0,27
Ítem22	0,32
Ítem23	0,58
Ítem24	0,22
Ítem25	0,34
Ítem26	0,45
Ítem27	0,36
Ítem28	0,56
Ítem29	0,41
Ítem30	0,21
Ítem31	0,45
Ítem32	
Ítem33	0,27
Ítem34	0,15
Ítem35	0,41
Ítem36	0,21
Ítem37	0,45
Ítem38	0,58

Ítems con coeficiente de correlación $R > 0,20$ son aceptables.

VALIDEZ DE CRITERIO

Se consideró 5 expertos, a quienes se les entregó un cuestionario de cinco preguntas donde evaluaron el instrumento.

	Juez					p
	1	2	3	4	5	
¿El instrumento mide los indicadores que se pretenden medir?	1	1	1	1	1	0.002*
¿Los reactivos son suficientes	1	1	1	1	1	0.002*

para la medición de todos los indicadores?						
¿Las instrucciones del instrumento le parecen apropiadas?	1	1	1	1	1	0.002*
¿Los reactivos son comprensibles y están bien redactados?	0	1	1	1	1	0.02*
¿El ordenamiento de los ítems es adecuado?	1	1	1	1	1	0.002*

*P<0,05 ítem significativos

Se ha considerado

0: Si la respuesta es negativa

1: Si la respuesta es positiva

Como conclusión del análisis que realizaron los expertos, sugirieron algunos cambios del texto de las preguntas dándole mayor disposición y dirección hacia el objetivo del indicador correspondiente.

EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS DE AUTOEVALUACIÓN INFORME DE EXPERTOS

Tabla de Evaluación de Instrumentos por Expertos

Nombre del experto

1 Si es positiva

0 si es negativa

		Puntaje asignado				
		1 Si es positiva 0 si es negativa				
		Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5
1	¿El instrumento mide los indicadores que se pretenden medir?					
2	¿Los reactivos son suficientes para la medición de todos los indicadores?					
3	¿Las instrucciones del instrumento le parecen apropiadas?					
4	¿Los reactivos son comprensibles y están bien redactados?					
5	¿El ordenamiento de los ítems es adecuado?					

Experto N.º 1

Experto N.º 2

Experto N.º 3

Experto N.º 4

Experto N.º 5.....

