

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA

MAESTRÍA DE LA EDUCACIÓN



TESIS

**“ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTE”**

PRESENTADA POR:

LUZ AMANDA PACCO QUISPESIVANA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

TESIS

**“ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTE”**

PRESENTADA POR:

LUZ AMANDA PACCO QUISPESIVANA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE



Dr. JORGE ALFREDO ORTIZ DEL CARPIO

PRIMER MIEMBRO



Dra. BRISVANI BONIFAZ VALDEZ

SEGUNDO MIEMBRO



M.Sc. YONY ABELARDO QUISPE MAMANI

ASESOR DE TESIS



Dr. EFRAÍN HUMBERTO YUPANQUI PINO

Puno, 07 de Agosto de 2015

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa.

TEMA: Clima institucional y el liderazgo pedagógico de los directores.

DEDICATORIA

A nuestro divino creador en agradecimiento por la vida que me regala y darme sabiduría e inteligencia para seguir escalando en mi vida profesional.

A mi querida madre Lucila y a mis hijos Karla y David por todo el tiempo, comprensión, ayuda espiritual y por sobre todo el amor y cariño que me brindaron para tener fuerzas y poder terminar mis estudios.

A los docentes que me apoyan en la formación por su entrega profesional y hacer posible los estudios de maestría a pesar de la distancia se hagan realidad para ser cada día mejor.

AGRADECIMIENTOS

- A la universidad nacional del Altiplano, a la escuela de post- grado en especial a la maestría en educación mención administración mi sincero agradecimiento por la oportunidad que brinda para seguir estudiando mis estudios de post grado y graduarme con el grado académico de magister Scientiae, condición que me permite coadyuvar para la permanente innovación en el conocimiento de la ciencia y el desarrollo de la tecnología y administración educativa en sus diferentes niveles y modalidades del que hacer educativo, local , regional, nacional y mundial.
- A los profesores catedráticos y personal administrativo de la maestría quienes gentilmente y con mucha sabiduría han compartido con cada una de nosotros sus sabias enseñanzas a cada uno de ellos mi generoso agradecimiento por la gentileza que han tenido con nosotros.
- Finalmente debo agradecer a los miembros del jurado de tesis, sin su participación no hubiese sido posible la conclusión de esta trabajo, sin olvidarme a las personas quienes han sido participes directos en el desarrollo del presente trabajo al asesor y en especial a mi familia por saber comprenderme el tiempo de dedicación al estudio.

INDICE GENERAL

Pág.	
	DEDICATORIA i
	AGRADECIMIENTO ii
	ÍNDICE GENERAL iii
	ÍNDICE DE CUADROS vi
	ÍNDICE DE FIGURAS vii
	ÍNDICE DE ANEXOS viii
	RESUMEN ix
	ABSTRACT xi
	INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I**PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN**

1.1.	Planteamiento del problema de investigación 4
1.1.1.	Descripción del Problema 4
1.2.	Definición del problema 12
1.2.1.	Problema general 12
1.2.2.	Problemas específicos 12
1.3.	Justificación del problema 13
1.4.	Objetivos de investigación 14
1.4.1.	Objetivo general 15
1.4.2.	Objetivos específicos 16

CAPÍTULO II**MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes de investigación 16
2.2.	Sustento teórico 20
2.1.1.	Liderazgo del director 20
2.2.2.	Estilos de liderazgo del director 22
2.2.2.1.	Liderazgo autocrático del director 25
2.2.2.2.	Liderazgo democrático del director 27

2.2.2.3 liderazgo laissez faire del director	29
2.2.3 elementos del liderazgo del director	31
2.2.3.1 competencias gerenciales del director	32
2.2.3.2 habilidades gerenciales del director	35
2.2.3.3 inteligencia emocional del director	38
2.2.4. Aspectos del desempeño laboral de los docentes	41
2.2.5. Aspectos del desempeño laboral de los docentes	48
2.2.5.1. Utilización adecuada de estrategias de enseñanza	55
2.2.5.2. Evaluación efectiva	61
2.3. Definición de términos básicos	64
2.3.1. Calidad educativa	64
2.3.2. Desempeño docente	64
2.3.3. Estilo de liderazgo anárquico	65
2.3.4. Estilo de liderazgo autocrático o autoritario	65
2.3.5. Estilo de liderazgo democrático	65
2.3.6. Estilo de liderazgo situacional	66
2.3.7. Evaluación docente	66
2.3.8. Jefe	67
2.3.9. Líder	67
2.3.10. Liderazgo de calidad	67
2.3.11. Organización matricial	68
2.3.12. Trabajo docente	68
2.4. Hipótesis	
2.4.1. Hipótesis general	69
2.4.2. Hipótesis específico	69
2.5. Sistema de variables	70

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y diseño de investigación	71
3.2. Población y muestra de investigación	71
3.2.1. Ubicación Temporal	72

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	73
3.4. Plan de tratamiento de datos	73
3.5. Plan de sistematización y análisis de la información	74

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Cuadros de frecuencia, figuras e interpretación de datos.....	75
4.2. Resultados.....	76
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS	115

INDICE DE CUADROS

	Pág.
1.- Sistema de variables	70
2.- Población y muestra de estudio.....	72
3.- Variables, técnicas e instrumentos	73
4.- Liderazgo democrático	76
5.- Considera el director la opinión de sus profesores para un consenso mejor	78
6.- Sus ideas son claras y precisas en las diferentes reuniones que realiza	79
7.- Es asertivo en la toma de decisiones	82
8.- Esta el director (a) constantemente buscando nuevas estrategias de mejoramiento institucional.	83
9.- Delega parte de su autoridad al grupo.....	85
10.- Líder autocrático	87
11.- Toma las decisiones unipersonalmente.....	89
12.- Hace énfasis en los aspectos técnicos del puesto de dirección	90
13.- Considera el director (a) las diferentes ideas de sus docentes	92
14.- Fija las directrices sin participación del grupo	93
15.- Busca la resolución de problemas de manera autoritaria	95
16.- Indicador: líder laissez faire.....	97
17.- En la institución a veces no se sabe quién es el que decide	99
18.- A veces se trabaja en forma desorganizada i sin planificación.....	100
19.- En la institución hay que cumplir pocos trámites para hacer las cosas	102
20.- Dar libertad a los docentes para la toma de decisiones	104
21.- Deja en mano de los docentes la conducción de la institución educativa..	105

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
1.- Opinión de 34 docentes sobre el perfil real de sus directores	77
2.- Considera el director la opinión de sus profesores para un consenso mejor.	78
3.- Sus ideas son claras y precisas en las diferentes reuniones que realiza	80
4.- Es asertivo en la toma de decisiones	82
5.- Esta el director (a) constantemente buscando nuevas estrategias de mejoramiento institucional	84
6.- Delega parte de su autoridad al grupo.....	86
7.- Indicador: líder autocrático	88
8.- Toma las decisiones unipersonalmente.....	89
9.- Hace énfasis en los aspectos técnicos del puesto de dirección	91
10.- Considera el director (a) las diferentes ideas de sus docentes	92
11.- Fija las directrices sin participación del grupo.	94
12.- Busca la resolución de problemas de manera autoritaria	95
13.- Indicador: líder laissez faire.....	98
14.- En la institución a veces no se sabe quién es el que decide.	99
15.- A veces se trabaja en forma desorganizada i sin planificación.....	101
16.- En la institución hay que cumplir pocos trámites para hacer las cosas	103
17.- Dar libertad a los docentes para la toma de decisiones	104
18.- Deja en mano de los docentes la conducción de la institución educativa..	106

INDICE DE ANEXOS

	Pág.
1 Encuesta para evaluar estilos de monitoreo y acompañamiento pedagógico de Directores de Educación Primaria	115
2 Constancia de aplicación de instrumentos de investigación	117

RESUMEN

Esta investigación se ubica en el área de Administración Educativa, Línea de Investigación Sociedad Educadora y Docente, referida al estilo de liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes, planteándose como Objetivo General: Analizar el estilo de liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas rurales de la RED. Sur ubicado en el distrito de Santo Tomas de la provincia de Chumbivilcas del departamento de Cusco, donde se evidenciaron debilidades en el liderazgo ejercido por el personal directivo las cuales influyen en el desempeño laboral de los docentes, por cuanto éstos manifiestan no ser dirigidos de manera adecuada impidiendo su desempeño idóneo al imponer su voluntad en la realización de actividades. El estudio se sustenta en autores quienes definen los estilos de liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común, además definen el desempeño laboral del docente como el conjunto de habilidades que demuestran los docentes en el ejercicio de su labor. La investigación se inscribe en el paradigma cuantitativo y es de tipología descriptiva ya que pretende medir la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los docentes para ver el logro de los estudiantes en el año 2015. La población conformada por 04 directores y 39 docentes. Se concluyó que los directivos no implementan un estilo liderazgo que propicie un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, pues no permiten la participación al personal para la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización escolar. Se recomienda ejercer un liderazgo que dé respuesta a las exigencias del talento

humano de la institución conduciéndolo hacia el logro de los objetivos institucionales, construir un colectivo docente donde la conducción del plantel se base en la convivencia, otorgando autoridad a los docentes para la realización de actividades.

Palabras clave: investigación, Sociedad Educadora, Docente, Desempeño laboral, liderazgo, director, paradigma cuantitativo, participación, conducción, convivencia

ABSTRACT

This research is located in the area of educational administration, research line society educator and teacher, referring to the leadership style of the director and the job performance of the teachers, to pose as a General objective: analyze the leadership style of the director and the job performance of teachers in rural educational institutions of the network. South located in the District of Santo Tomas in Chumbivilcas province of the Department of Cusco, where became apparent weaknesses in leadership exercised by managers which influence the work performance of teachers, because these manifest be not addressed properly, impeding their performance right to impose its will in the conduct of activities. The study is based on authors who define the styles of leadership as a process of influence in which some individuals through their actions, facilitate the movement of a group toward a met...

Keywords: research, Society Educator, Teacher, work performance, leadership, director, quantitative paradigm, participation, driving, coexistence.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas y su gestión directiva, están vinculadas al manejo de grupos, a través del liderazgo del gerente escolar. Por ello, éste debe fomentar la ayuda mutua, la comprensión, tomar decisiones, orientar, acompañar al profesor en el aula, ejercer un proceso de comunicación eficaz, tendiente a propiciar un clima favorable para el mejoramiento del desempeño de los docentes.

En ese sentido, la estructura organizativa del Ministerio de Educación en lo concerniente a la gestión directiva le asigna la responsabilidad de conducir las instituciones educativas con miras a mejorar la calidad educativa ofrecida al estudiantado mediante un proceso a través del cual oriente y conduzca tanto a la labor docente como la administrativa para mejorar la aplicación de las rutas de aprendizaje acorde con las exigencias de la nueva realidad peruana.

Lo antes expuesto ha motivado que el Ministerio de Educación manifieste un interés cada vez mayor en la gestión del gerente educativo, al cual se le exige poseer un liderazgo que le permita llevar a cabo sus funciones, procesos inherentes a su cargo, motivando al personal de su institución a participar en el logro de los objetivos propuestos.

Sin embargo, en las instituciones educativas rurales de la RED. Sur del distrito de Santo Tomas se observa el ejercicio de un liderazgo inadecuado como resultado de un desconocimiento de los enfoques gerenciales actuales donde se promueve que el director se conduzca mediante un liderazgo participativo el cual

permita al personal incorporarse a la toma de decisiones de la institución. Esto ha ocasionado descontento en el personal docente quien ha disminuido su desempeño por cuanto no están conformes con la forma de conducción del plantel.

Por esa razón, la presente investigación tuvo como propósito analizar el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas rurales de la RED. Sur del distrito de Santo Tomas de la Provincia de Chumbivilcas.

Para ello se fundamentó en los aportes de diversos autores, los cuales están referidos a los estilos de liderazgo, así como al desempeño laboral del docente. Se utilizó una metodología de tipo descriptivo, de campo, con diseño no experimental, transaccional aplicada a las tres Instituciones Educativas Rurales de la RED. Sur del distrito de Santo Tomas, sistematizando su desarrollo en un informe conformado por cuatro (4) capítulos:

Capítulo I, El Problema, en donde se contextualiza la problemática objeto de estudio, formulando las interrogantes y los objetivos a los cuales se dará respuesta durante el desarrollo del trabajo, así como las variables que sirven de guía al mismo. El Capítulo II, Marco Teórico, contiene la fundamentación teórica del estudio, la cual se estructuró de acuerdo con lo planteado en la operacionalización de las variables, las hipótesis como supuestas respuestas a la investigación, el sistema de variables como de apoyo a la investigación. Capítulo III, Marco Metodológico, presenta la metodología utilizada durante el desarrollo del estudio, la cual permitió desarrollar el trabajo de acuerdo a

métodos y técnicas establecidas, Presentación y Análisis de Resultados, donde se presentan y analizan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento. Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones, que contiene las conclusiones a las cuales se llegó luego de culminado el estudio y las recomendaciones surgidas como resultado del mismo. Además, presenta la bibliografía y los anexos considerados en el proceso investigativo.

La investigadora.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El planteamiento del problema de investigación contiene la descripción, definición, justificación y los objetivos del estudio realizado.

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La educación a nivel mundial, ha sufrido cambios y transformaciones significativas, convirtiéndose en un verdadero reto para la nueva gerencia, tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en equipo, intermediar para solucionar un problema, desarrollar una buena reputación con los colegas, todo lo cual constituye actualmente los aspectos más importantes de un gerente.

Dado que en la actualidad, explica Castillo (2008), las instituciones escolares se conciben como una empresa, su modelo de gestión debe dirigir sus acciones hacia el logro de los objetivos propuestos, pues se considera a sus directivos como gerentes, quienes deben reunir un conjunto de requisitos y cualidades, entre las que cabe mencionar el desarrollo de un liderazgo que le permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones gerenciales básicas como planificación, organización, dirección, control, sino también conducir al talento humano de su organización educativa para la optimización de su desempeño laboral como elemento esencial para lograr las metas propuestas.

Es por ello que la acción directiva debe sustentarse en un estilo de liderazgo capaz de dar respuesta a todas las situaciones presentes en la institución, el cual se adapte a los cambios producidos continuamente en el ámbito educativo. Por esa razón, la gestión escolar debe estructurarse en torno a una acción directiva que conozca y utilice un conjunto de técnicas necesarias para alcanzar los objetivos educacionales, las cuales han de ponerse en práctica por todos aquellos a quienes les corresponde dirigir una institución.

Visto de esta forma, la acción gerencial del director debe estar sustentada en un liderazgo capaz de dar respuesta a todas las situaciones presentes en la institución, el cual se adapte a los

cambios producidos continuamente en el ámbito educativo, así como generar estrategias efectivas para propiciar la optimización del desempeño laboral del personal.

En consecuencia, el papel del director sería el de intervenir en la planificación y ejecución de estrategias, encaminadas no sólo a obtener el máximo beneficio, produciendo resultados con individuos autónomos, para lo cual requiere asumir un liderazgo apropiado a las diferentes situaciones laborales, propiciando así la optimización del desempeño laboral del personal.

Lo anteriormente expuesto se realiza, según el organismo mencionado, con la finalidad de tomar acciones conducentes no sólo a optimizar los procesos, sino a generar un estilo de gestión gerencial basado en un liderazgo capaz de conducir a la institución al logro de las metas previstas, tomando como pilar fundamental al personal que dirige, a través de la optimización de su desempeño laboral.

Por tal razón, señala Final (2007), en Latinoamérica la educación manifiesta un interés cada vez mayor en la gestión del gerente educativo, al cual se le exige dominar un conjunto de competencias y habilidades específicas que le permitan desarrollar las funciones, procesos inherentes a su cargo. Desde esa perspectiva, se ha hecho imperiosa la necesidad de mejorar la acción gerencial en el sistema educativo, por ser esta

encargada de planear, organizar, direccionar, controlar lo concerniente a la organización escolar.

Evidentemente, toda institución escolar debe ser dirigida por un director, quien es el responsable de operacionalizar el desarrollo de la acción educativa con el propósito de alcanzar la excelencia en el proceso que ésta lleva a cabo. Por esa razón, es preciso reconocer que las diversas actividades del gerente educativo son fundamentales en el desarrollo de las instituciones escolares por cuanto el funcionamiento de ellas descansa en la adecuada labor del personal.

En ese contexto, considera Medina (2010), resulta prioritario de quienes ocupan cargos directivos el conocimiento necesario en materia gerencial, el cual le proporcione las herramientas necesarias para conducir adecuadamente la organización de manera de propiciar un mejoramiento del desempeño laboral del docente.

De acuerdo con lo antes expuesto, el director debe estar capacitado para tomar las decisiones más pertinentes, ser apto y capaz de motivar, accionar, gerencial, asignar responsabilidades e inspirar respeto, confianza, cooperación, elementos claves para influir en el comportamiento de los docentes mejorando su desempeño laboral. Al respecto, Laval (2004) señala “en el campo educativo se han ido insertando estos conceptos

buscando un punto de encuentro entre funciones gerenciales y procesos educativos, esta cohesión ha permitido que los autores que se han dedicado al estudio de procesos gerenciales en el campo educativo” (p.23).

La situación en Perú no es muy diferente a la del resto de los países latinoamericanos, ya que las exigencias educativas, están caracterizadas por los cambios de paradigmas e innovaciones que se producen día a día, las cuales reclaman una adecuación de la estructura y funcionamiento de las organizaciones escolares.

Para ello, el Ministerio de Educación viene implementando todos los cambios estructurales y de fundamentación de las políticas educativas dirigidas a modernizar el sistema educativo en pleno. Dentro de ese contexto, se expresa la exigencia de un gerente educativo con habilidades, competencias, capaz de enfrentar los retos planteados al mismo, es decir, su interés no solo debe enfocarse en dirigir, sino responsabilizarse por la institución mediante una sólida formación que le permita interpretar los procesos relacionados con su cargo.

Esta modernización ha transformado progresivamente la gestión de la dirección y el conjunto de interacciones que se establece en las instituciones educativas, la cual según Graffe (2005), “ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la

comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio” (p.487).

Dentro de ese panorama, la gerencia en la RED SUR del distrito de Santo Tomas viene presentando, de acuerdo con Naranjo (2010), una notable debilidad relacionada a la organización y dirección de las instituciones educativas al no dar una respuesta adecuada a las necesidades educativas de la sociedad.

Es por esa razón, señala la autora, que este subsistema requiere de directivos con conocimientos gerenciales que le permitan el logro de acciones para conducir con acierto las instituciones guiando al personal a mejorar su desempeño, así como poseedor de una actitud positiva ante los cambios educativos y con disposición a una formación permanente. Esto se sustenta en lo expresado por Sambrano y Steiner (2007) “la educación exige profesionales capaces de continuar su actualización. Aprendices permanentes con habilidades para aprender-aprender, capacidad de producir o utilizar conocimientos” (p.19).

Los señalamientos anteriores permiten inferir que la gestión gerencial del directivo es una pieza clave para una excelente práctica educativa, al configurar un proceso educativo el cual cumpla con las exigencias sociales de las organizaciones, pues según Alles (2006):

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir o supervisar al personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de las organizaciones y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (p.27)

En las instituciones rurales, actualmente existe una gran preocupación por las debilidades demostradas en el ámbito gerencial, hecho que puede estar afectando directamente el proceso educativo, pues muchos directivos parecen desconocer las funciones inherentes a su cargo, según lo señala Morales (2011), comenzando por su rol de gerentes, lo cual impide adaptarse a los cambios de paradigmas, donde aún persisten directivos quienes parecieran no haber asumido una gestión renovadora, acorde con los enfoques administrativos actuales.

Dentro de ese contexto, se encuentran las instituciones Educativa Rurales, en donde pareciera que quien asumió la conducción de esa organización carece de los conocimientos necesarios en materia gerencial para llevar a cabo una adecuada gestión.

En ese sentido, existe la presunción de que el directivo no está asumiendo sus funciones adecuadamente en cuanto al cumplimiento de su gestión gerencial, pues las opiniones expresadas de manera informal por el personal señalan la

ausencia de planificación actualizada repitiéndose la misma todos los años sin tomar en cuenta las necesidades de la institución, elaborando los proyectos educativos integrales comunitarios sin consenso del personal ni de la comunidad educativa, construyéndolo sólo para cumplir el requerimiento administrativo.

Asimismo, se evidenció que no se realiza el correspondiente control de las actividades ejercidas por los docentes, por lo cual no se toman las medidas correctivas necesarias para ofrecer un servicio educativo eficaz y eficiente. Además, el directivo pareciera no delegar funciones ni responsabilidad al personal, generando malestar en éste quien asume una actitud apática ocasionando quizás una disminución del desempeño laboral del profesorado.

De igual manera, se presume que por la situación existente los docentes no llevan a cabo su praxis docente de manera adecuada, lo cual pudiera contribuir a desfavorecer su desempeño, por cuanto el directivo no acompaña pedagógicamente su labor académica, generando ausencia de planificación didáctica, evaluación solo al culminar el lapso, conduciendo un proceso educativo desfasado de la realidad, donde se desconoce la verdadera construcción de los aprendizajes de sus estudiantes.

Visto de esa forma, se infiere que de persistir la situación planteada pudiera conducir a la institución seleccionada a disminuir la calidad del servicio educativo ofrecido lo cual incidirá en el egresado de la misma pues, probablemente no reunirá las competencias requeridas por el perfil del subsistema. Con base en los planteamientos anteriores, esta investigación pretende analizar el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas rurales de la Red sur, ubicándose por tanto en la línea de investigación Sociedad Educadora y Estado Docente.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El enunciado del problema contiene la pregunta general y preguntas específicas que fueron el objeto de estudio.

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influye los estilos de liderazgo desarrollado por los directores (as) en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas rurales de la RED Sur del distrito de Santo Tomás?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Cómo influye el estilo de liderazgo desarrollado por el director en las instituciones educativas rurales de la RED sur del distrito de Santo Tomás?

¿Cómo es el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas rurales de la RED sur del distrito Santo Tomás?

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La realización de este estudio se considera conveniente, por cuanto se concibe el liderazgo de los directores (ras) educativos como elemento primordial para el buen funcionamiento de las instituciones, pues según explica Robbins (2008), el liderazgo es un proceso de influencia en el que el director, mediante sus actos, facilita el movimiento del personal hacia una meta común, siendo por tanto fundamental para conducir a los docentes a ejercer un adecuado desempeño laboral.

De allí que la investigación sea de carácter relevante para la colectividad no solo local sino regional, porque permite conocer de manera clara y detallada el liderazgo ejercido por los directores (ras) de la institución seleccionada, afianzando el rol protagónico al momento de aplicarla dentro de su organización escolar. Por tanto, se justifica desde los siguientes puntos de vista:

Teórico, porque pretende reflejar la conceptualización del liderazgo del personal directivo, tomando en cuenta su cumplimiento para el manejo eficaz de la organización, siguiendo los lineamientos emanados del ente rector, así como el desempeño laboral del profesorado según los roles asignados como docentes de aula, ofreciendo información veraz que podrá ser considerada por quienes deseen ampliar sus conocimientos al respecto.

Práctico, por cuanto permitirá a las instituciones seleccionadas mejorar el servicio que ofrecen al introducir cambios en la gestión de los directores y propiciar un mejoramiento del desempeño laboral del profesorado, como resultado del análisis de los datos aportados por la población.

Social, por cuanto contribuirá al fortalecimiento de las organizaciones educativas con el apoyo del ejercicio de una acción directiva la cual permita mejorar el desempeño laboral del profesorado, redundando en beneficio del proceso enseñanza aprendizaje.

Metodológica, porque prevé el uso de un cúmulo de información mediante un instrumento de recolección de datos, el cual podrá aplicarse en las diferentes instituciones educativas con problemas similares a la investigación planteada. En ese sentido, los resultados servirán de guía utilizando diferentes enfoques sobre el liderazgo de los directores y el desempeño laboral del profesorado, en función de ello, ordenar un conjunto de documentos bibliográficos, sistematizado, actualizado, los cuales pueden servir de referencia para futuros estudios.

1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Los objetivos de investigación, contiene los objetivos generales y objetivos específicos del estudio realizado.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el estilo de liderazgo desarrollado por los directores (ras) y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de las

Instituciones Educativas Rurales de la red sur del distrito de Santo Tomás.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar los estilos de liderazgo que ejerce los directores (ras) de las Instituciones Educativas rurales de la red sur del distrito de Santo Tomas.

Describir los elementos del liderazgo ejercido por los directores (ras) de las Instituciones Educativas rurales de la red sur del distrito de Santo Tomas.

Describir los aspectos del desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas rurales de la red sur del distrito de Santo Tomas.

Conocer el nivel de desempeño laboral del docente en las instituciones educativas rurales de la RED. Sur del distrito de Santo Tomas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

4.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de esta investigación se realizó una revisión bibliográfica, documental, la cual indicó que han sido diversas las investigaciones realizadas sobre Los liderazgos de los directores y el desempeño laboral del docente, variables del presente estudio, entre ellas se señalamos las siguientes investigaciones:

La investigación realizada el estudio de Oviedo (2010) titulado **Competencias estratégicas y liderazgo efectivo del supervisor en Educación Básica Primaria** el cual tuvo como propósito establecer la relación entre las variables planteadas en el Municipio Escolar Maracaibo N° 4. Se concluyó que las competencias estratégicas y el liderazgo efectivo de los supervisores educativos de Educación Básica Primaria están bien establecidas en ellos, siendo puestas en práctica en su labor supervisora.

El estudio reseñado se consideró un aporte para la presente investigación al señalar la importancia de un liderazgo efectivo para el ejercicio de una adecuada gerencia a cualquier nivel pues este es fundamental para conducir al personal hacia el logro de los objetivos institucionales, ofreciendo aspectos teóricos relacionados con esa variable útiles como soporte de las dimensiones e indicadores.

Además, se seleccionó el estudio de Pineda (2011) titulado **Liderazgo efectivo y toma de decisiones en gerentes de Educación Inicial** cuyo propósito fue determinar la relación entre las variables planteadas en el Municipio Escolar Maracaibo N° 3 del estado Zulia. Los resultados dieron como resultado de correlación Rho Spearman de 0.819 lo cual indica una relación alta, estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación, concluyendo con ello que, si incrementan los valores del liderazgo efectivo, lo hacen los de la toma de decisiones y viceversa.

La investigación anterior se consideró pertinente con el presente estudio por cuanto señala la importancia de un liderazgo efectivo en la gerencia de las organizaciones educativas para su buen funcionamiento, pues él tiene incidencia en todos los aspectos del proceso, también sus conclusiones aportan elementos que apoyan el planteamiento del mismo.

En otro orden de ideas, se consideró la investigación de Artigas (2011) titulada **Evaluación institucional y desempeño laboral de los docentes en los institutos de educación media general**, cuyo propósito fue determinar la relación entre ambas variables en las instituciones

mencionadas ubicadas en el Municipio Escolar Maracaibo N° 5 del estado Zulia. Se obtuvo como conclusión una correlación positiva significativa, al nivel de 0.01, entre las variables significando con ello que en la medida del incremento de los valores de la evaluación institucional aumentan de forma media moderada alta los del desempeño laboral en las instituciones objeto de estudio o viceversa.

La investigación presentada se consideró pertinente con el presente estudio, por cuanto señala uno de los elementos que propician u obstaculizan el desempeño laboral de los docentes, ofreciendo elementos teóricos desarrollados sobre esa variable que fueron tomados para ampliar la misma.

Asimismo, se seleccionó la investigación de Morales (2011) titulada **Gerencia participativa y desempeño laboral del docente en educación media general** que tuvo como objetivo general determinar la relación entre las variables en las instituciones del subsistema mencionado. En el análisis de los resultados se dedujo que tanto los directivos como los docentes siempre describen los factores básicos de la gerencia participativa e identifican las características del perfil del gerente participativo, mostrando debilidades en el desarrollo de la negociación y en las del gerente experto en humanidad, así como también las competencias, caracterizando los fundamentos profesionales del docente, manifestando debilidad en la comunicación efectiva, participación e incentivo.

Finalmente, se concluyó que la relación entre las variables objeto de estudio es positiva, alta y estadísticamente significativa, según lo cual cuando el personal directivo optimiza su gerencia de manera participativa, influencia de manera significativa el desempeño de su personal para alcanzar mejores resultados en su gestión.

Para seleccionar el estudio anterior como antecedente de esta investigación se consideró el hecho que el mismo se refiere a la variable desempeño laboral de los docentes indicando como factor determinante del mismo la gerencia del directivo, la cual propicia o inhibe su optimización, señalando además entre sus aspectos, las competencias por lo cual se tomaron sus aportes como soporte del indicador correspondiente.

También se seleccionó el estudio desarrollado por Pirela (2011) titulado **Ambiente escolar y desempeño laboral docente en las instituciones de educación media general** cuyo propósito fue determinar la relación entre las variables en el subsistema mencionado del Municipio Escolar San Francisco N° 1. La correlación indicó la existencia de una relación media estadísticamente significativa entre las variables, significando con ello que en la medida en la cual aumentan los valores del ambiente escolar se incrementan los del desempeño laboral docente.

La investigación anterior constituye un antecedente de este estudio al analizar la variable desempeño laboral del docente considerando su relación con uno de los elementos de su praxis como es el ambiente

escolar indicando la importancia de éste último en su optimización, siendo relevantes, por tanto, sus aportes teóricos para el desarrollo de la misma.

4.2. SUSTENTO TEÓRICO

4.2.1. LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Entender lo que es liderazgo y el estilo de liderazgo de un directivo educativo, es un paso importante en la solución de problemas de las instituciones educativas. Hasta ahora no existe una definición universal de este, dada la complejidad del tema. En ese sentido, Ivancevich (2009) define el liderazgo como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización, los cuales producen efectos significativos de efecto directo sobre las metas difíciles.

Por su parte, Robbins (2008) define el liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida. Por lo antes expuesto, puede concebirse el liderazgo como las características de quienes dirigen y orientan a otros mediante sus habilidades, así como sus conocimientos para lograr su participación voluntaria en el logro de los objetivos.

En ese marco de ideas, se puede afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, pues abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad

concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo. Por otra parte, Chiavenato (2008) da al liderazgo un enfoque situacional el cual se aplica a aquellos líderes resultantes de las contingencias presentadas en las organizaciones.

Puede inferirse que el liderazgo es una característica imprescindible de todo gerente de cualquier organización, porque a través de ella se va a generar un proceso dinámico, competitivo e interactivo, dispuesto a satisfacer las necesidades y los requerimientos de la vida, tanto individual como colectiva, buscando influir en la suma de esfuerzos, disfrutando el trabajo mancomunado, dirigido a evidenciar, alcanzar el logro de las metas organizacionales.

En ese sentido, el líder impulsa, cataliza, une, apoya para que todos se sientan confiados, seguros, dispuestos al trabajo, sirviendo de modelo, guía para establecer adecuadas relaciones entre el personal de cualquier institución. En otras palabras, el liderazgo es la condición básica de todo gerente, la cual le permite influir, atraer al personal para conducirlo por el camino correcto hacia el éxito, así como la efectividad de los procesos en cuanto a lo administrativo, académico, comunitario, abarcando al personal docente, administrativo, obrero, estudiantes, comunidad en general.

Visto de esa forma, el liderazgo direcciona el trabajo del equipo, por cuanto evita el derroche de energía al propiciar la unión de los esfuerzos de todo el personal, enfatizando la ejecución de acciones conducentes al logro de objetivos de alcance factible. Por tanto, es el factor crucial que ayuda a los individuos o grupos a identificar sus objetivos, motivándolos, auxiliándolos para alcanzar las metas, tanto individuales como institucionales.

Se infiere de las definiciones anteriores que el liderazgo es la capacidad para usar diferentes formas de poder e influir en la conducta de sus seguidores de diferentes maneras, lo cual implica poder de convicción, ofrecer una imagen donde las características fundamentales sean el ejemplo, la ética, los valores, las relaciones interpersonales, la comunicación.

2.2.2. ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Los estilos de liderazgo representan una combinación coherente de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que se manifiestan en el comportamiento de una persona, en este caso el directivo de las instituciones educativas. Al patrón general de acciones explícitas e implícitas desde la perspectiva de los empleados se le conoce como estilos de liderazgo, definidos por Davis y Newstrom (2009) como “patrones de conductas y acciones explícitas e implícitas de los gerentes” (p.221).

Es decir, cada estilo refleja las convicciones de un administrador acerca de las capacidades de un subordinado. Por ello, de acuerdo a los patrones antes mencionados, los líderes se centran en diferentes formas de ver, tratar y dirigir el trabajo, existiendo, por tanto, varios estilos diferentes entre sí con base en la motivación, el poder o la orientación, bien sea a las tareas o a los empleados.

Es importante destacar que el estilo de liderazgo es el patrón de conducta que establece un líder para llevar a los miembros de la organización en la dirección apropiada. En ese sentido, los gerentes de las instituciones educativas deben tomar en cuenta el estilo de liderazgo propicio para un mejor desempeño en su cargo, así como tratar de satisfacer las necesidades y expectativas de sus empleados con el propósito de motivarlos en forma efectiva, adoptando diferentes patrones de comportamiento en su gestión.

En relación a lo antes señalado, Morales (2011) señalan que cualquier tendencia sobre el liderazgo debe basarse sobre la aceptabilidad y apertura a nuevos aprendizajes, así como la flexibilidad en el pensamiento, debido a la necesidad de obtener beneficios, alcanzar objetivos a corto, mediano plazo, requerido por las organizaciones del mundo contemporáneo, por lo cual el líder de una organización debe considerar lo siguiente:

1. Crear una filosofía de liderazgo fundamentada en el individuo, es decir, a todos los miembros de la comunidad educativa como

sujetos del proceso de formación, con objetivos personales, que siente y tiene vida propia diferente al colectivo, aun cuando hace vida en él.

2. Comprender que el liderazgo tiene lugar en la comunidad del conocimiento, la cual se vislumbra como un ambiente competitivo, donde prevalece la tecnología de la información como piedra angular de los procesos.
3. Desarrollar estrategias con visión a largo plazo, aunque las acciones se ejecuten en y para el ahora.
4. Lograr el compromiso grupal, es decir, de la comunidad educativa para la administración de los procesos de la escuela, identificando el potencial de las personas, estableciendo las alianzas necesarias para alcanzar metas y objetivos.
5. Capacidad para asumir grandes riesgos o intentar cosas nuevas en atención a los cambios continuos del sistema educativo en materia de currículo, así como nuevas propuestas en términos de proyectos y programas.
6. Visión del liderazgo social que implica la inserción de la escuela en la comunidad, lo cual da origen para la participación activa en el diagnóstico y solución de problemas.

En síntesis, puede decirse que existen diferentes estilos de liderazgo, no obstante, es muy difícil establecer la supremacía de un determinado

estilo sobre otro. Por tanto, el estilo asumido por el gerente educativo lo conduce a lograr el triunfo o el fracaso de la organización, la cual requiere, para alcanzar sus objetivos básicos, sistematizar las funciones, asignando la coordinación de las mismas a uno de sus miembros, es decir, al líder quien, por una serie de condiciones propias interviene evidentemente en el resto del grupo, para conseguir el esfuerzo de todos en el logro de las metas propuestas.

Al respecto, Davis y Newstrom (2009:198) definen los estilos de liderazgo como “el conjunto de acciones explícitas e implícitas de los líderes, según lo vean los empleados tratando de combinar constantemente filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que son parte del comportamiento de una gran persona” (p.198). Por lo cual permiten al directivo de la organización escolar tener control del personal a su cargo, así como toda la comunidad escolar, conduciendo a la institución a consolidar una cultura fuerte. En ese sentido, señala los siguientes: autocrático, democrático, laissez faire.

2.2.2.1. LIDERAZGO AUTOCRÁTICO DEL DIRECTOR

Para Chiavenato (2009) este tipo de estilo de liderazgo se caracteriza porque el gerente fija las directrices sin participación alguna del grupo, ordenando la ejecución de tareas, es decir, centraliza el poder, así como la toma de decisiones en sí mismos, concentrando totalmente la autoridad a la par de asumir por completo la responsabilidad. Asimismo, Dessler (2008) señala “el gerente autocrático ejerce mayor

autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones” (p.159).

De acuerdo con lo anterior, puede afirmarse que este estilo de liderazgo es negativo, por cuanto el directivo actúa de forma dominante, ocasionando inconformidad, sentimientos agresivos en el personal a su cargo, además de conflictos en el entorno. En este estilo, opina Chiavenato (2009) el directivo posee una orientación hacia el trabajo, caracterizándose por: mostrar un comportamiento orientado a terminar la labor, planear y establecer cómo se realizará la tarea, atribuir responsabilidades específicas a cada individuo, definir claramente los patrones laborales, vigilar los resultados del desempeño, mostrar preocupación por los métodos, los procesos, las reglas, los reglamentos.

Al respecto, este estilo se caracteriza por hacer énfasis en los aspectos técnicos o las actividades del puesto; se centra en completar la tarea, usando la supervisión cercana para verificar la ejecución de las tareas usando procedimientos específicos. Este estilo gerencial enfatiza las sanciones, adoptando actitudes dominantes y de superioridad con el personal.

En este sentido, Davis y Newstrom (2009) señalan que los gerentes autocráticos estructuran en su totalidad la situación de trabajo de sus empleados, de quienes esperan el cumplimiento cabal de las órdenes,

sin darles oportunidad de participar en la planificación de las actividades asignadas.

Visto de esta forma, en las instituciones educativas, el gerente concentra sus funciones en asignar las actividades a realizar por los docentes, así como vigilar el cumplimiento de todas sus especificaciones, es decir, se presentan como jefes solamente, este comportamiento genera conflictos en el personal quien alega la inexistencia de una comunicación efectiva entre ellos y la dirección.

En este marco de ideas, el investigador concibe la gerencia educativa con estilo autocrático como aquella que convierte el trabajo en el hecho de obedecer órdenes, por lo cual, no cubre las expectativas del personal por cuanto su acción se concreta en la ejecución de tareas y el logro de resultados sin considerar sus individualidades o necesidades.

2.2.2.2. LIDERAZGO DEMOCRÁTICO DEL DIRECTOR

De acuerdo con Stoner y Freeman (2008) el gerente democrático se caracteriza por “delegar gran parte de su autoridad al grupo y permite a sus subalternos mucha amplitud para tomar sus propias decisiones” (p.159). Al respecto, Robbins y De Cenzo (2008) expresan “el gerente con liderazgo democrático descentraliza la autoridad, da participación a los subordinados en la toma de decisiones mediante consultas” (p.247). Al analizar las definiciones anteriores, se infiere que el gerente democrático utiliza la discusión en grupo, en la cual se aprovechan las

ideas de este para la toma de decisiones compartidas; asimismo, estimula a los empleados a expresar sus ideas, formular sugerencias para la solución de problemas.

En este marco de ideas, Ivancevich (2009) plantea que este estilo de liderazgo se centra en el empleado, cree en la delegación de la toma de decisiones, la ayuda a los empleados para la satisfacción de sus necesidades, en un ambiente de apoyo, interesándose por el progreso, crecimiento, así como los logros personales de sus subalternos, fomentando, de esta manera, el desarrollo individual, grupal para alcanzar un desempeño laboral eficiente.

Desde esta perspectiva, señala Chiavenato (2008) el gerente democrático, debate con el grupo las directrices y las decisiones haciendo que los empleados esbocen las reglas, así como las técnicas para alcanzar los objetivos. Es el estilo empleado cuando el director consulta a los subordinados, pidiendo sugerencias, tomándolas en cuenta antes de tomar decisiones, descentralizando la autoridad.

Según las definiciones anteriores, se considera que este estilo se orienta a las personas, pues actúa como apoyo de sus subordinados, desarrollando relaciones sociales con ellos, respetando sus sentimientos y demuestran confianza en ellos. Apoya a los grupos, orientando, explicando, es objetivo, sus evaluaciones críticas se limitan a los hechos. Por ello, se infiere que el gerente educativo con estilo democrático se caracteriza por el personal como seres humanos,

aceptando sus individualidades, necesidades personales, brindándoles confianza, amistad, apoyo, respeto, cordialidad.

Asimismo, adopta una política de participación en donde se involucra al personal en la gestión escolar, de tal manera de convertir esta en un trabajo cooperativo e integrado en donde estos se identifiquen positivamente con la institución. Por tanto, el estilo gerencial democrático permite al director tomar decisiones participativas, las cuales surgen de la consulta al personal y de su participación. Los docentes son informados de las condiciones que afectan a sus labores, siendo alentados a expresar sus ideas, así como a hacer sugerencias.

2.2.2.3 LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE DEL DIRECTOR

El liderazgo laissez faire o liberal se percibe como inadecuado para las instituciones educativas, por cuanto éstas requieren de la conducción del director para que se lleven a cabo todos los procesos correspondientes a su función, y este estilo permite al docente llevar a cabo sus actividades sin el correspondiente control y guía del gerente, lo cual la mayoría de las veces genera descontrol en la realización de las mismas, conformándose grupos inadecuados dentro del personal.

Para Hall (2006) el gerente laissez faire adopta una manera de dirigir en la cual evita el poder, así como la responsabilidad dependiendo en “gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas” (p.247). De igual forma, Dessler (2008) señala “este estilo gerencial se identifica con la adopción de una política no

interviniente con sus empleados, dando libertad total a estos en la toma de decisiones” (p.159).

Según lo anteriormente expuesto, se considera que este estilo de liderazgo considera al gerente con un desempeño menor pues este no participa en la toma de decisiones ni supervisa la forma como sus empleados desempeñan su trabajo; esto implica una dirección sin controles adecuados ocasionando un menor rendimiento en la organización.

En este sentido, Ivancevich (2009) expresa que en este estilo el gerente tiene una participación mínima, supervisa tomando distancia al brindar completa libertad para las decisiones del grupo o individuales. Además, no hace intento alguno por evaluar o regular las acciones del grupo.

De acuerdo con la definición anterior, se deduce que el directivo poseedor de este estilo se abstrae totalmente y da entera libertad a los grupos para la toma de decisiones individuales o grupales. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos aportando su propia motivación quien toma enteramente las decisiones. En las instituciones educativas, este estilo gerencial se caracteriza por dejar en manos de los docentes la conducción del plantel, lo cual ocasiona enfrentamientos entre estos, debido al establecimiento de necesidades, expectativas divergentes las cuales impiden la

consecución de los objetivos establecidos, así como un adecuado desempeño laboral de los directivos.

Todos estos estilos de liderazgo son utilizados por los directivos, sin embargo, el estilo dominante establece la diferencia en la manera de dirigir las instituciones. Por esta razón, el gerente educativo debe poseer un estilo propio, en el cual se equilibren sus cualidades para lograr un balance en su desempeño laboral. Visto de esta forma, todo director debe asumir un estilo de liderazgo que le permita promover los cambios necesarios dentro de la institución, así como relacionarse con el entorno de la misma para desarrollar actividades adecuadas logrando con ello un óptimo desempeño.

2.2.3 ELEMENTOS DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

El tema acerca de los líderes y el liderazgo es de vital importancia en las organizaciones con un enfoque socio-organizacional. Sin embargo, sus definiciones lo presentan como una persona con gran capacidad para guiar, dirigir, coordinar, formar equipos, consolidar proyectos, incluso capaz de persuadir.

Por esa razón, el liderazgo es un aspecto importante de la administración, pues la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz, así mismo el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene relevantes consecuencias en la eficacia del gerente como líder.

En ese sentido, puede decirse que los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen medios para satisfacer sus metas personales, por ello, el liderazgo se concibe como la influencia de una persona sobre otra, la manera en la cual esta se siente identificada con algo o alguien para impulsarlo a contribuir a los objetivos trazados.

Puede señalarse entonces que el liderazgo es el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona impositiva sobre el grupo, sino por el contrario es él quien lo exige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en los problemas grupales.

De acuerdo a lo expresado por Koontz y Wehrich (2009) los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes, estas aptitudes se basan principalmente en los elementos del liderazgo: competencias, habilidades, inteligencia emocional.

2.2.3.1 COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR

Las competencias suponen una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa u organización. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad del trabajador, las políticas y objetivos de la institución. Además, certifican un desempeño satisfactorio en el empleo, para seleccionar el ingreso o

permanencia de un empleado en un puesto de trabajo, para clasificar a la alta gerencia, así como para las intermedias.

En ese sentido, Benavides (2008) considera las competencias como cualidades o atributos directamente relacionados con el desempeño en grupos de empleos determinados y afines. Se refieren a la habilidad para adquirir, asimilar nuevos conocimientos, destrezas, utilizándolos en la práctica laboral. Los directivos líderes que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- a. Captan y asimilan con facilidad conceptos e información.
- b. Realizan algún tipo de estudio regularmente.
- c. Tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo.
- d. El conocimiento que poseen agrega valor al trabajo.

Por otra parte, autores como Woodruffe (citado en Benavides, 2008) plantean una lista de competencias que pueden elegirse y emplearse de adhesión con el empleo, tales como:

1. Amplitud de conocimiento para estar bien informado; desarrolla y mantiene canales de comunicación dentro de la organización, así como fuera de ella, utilizando tecnología para ganar información.
2. Astucia para tener un entendimiento claro: tiene una vista panorámica de los asuntos, recoge información continuamente;

relaciona la información obtenida; analiza todas las variables que afectan el asunto; llega al punto central del problema: tolera y maneja ideas o información conflictiva o ambigua.

3. Razonamiento para encontrar alternativas: genera opciones evaluándolas considerando los aspectos negativos o positivos, anticipa necesidades de recursos, demuestra sentido común e iniciativa.
4. Organización para trabajar productivamente: identifica prioridades, organiza actividades antes del plazo límite; identifica, organiza y ubica las tareas; establece los objetivos para el personal.
5. Se enfoca en conseguir resultados: propone resultados, crea o adopta procedimientos para asegurar resultados en los problemas, supera inconvenientes, propone retos.
6. Sensibilidad para identificar otros puntos de vista; escucha las opiniones de los subalternos, se adapta a otras personas, tiene en cuenta las necesidades de otros, demuestra empatía en comunicaciones orales o escritas.

De acuerdo con lo antes expuesto, los directivos líderes poseen capacidades y atributos tanto internos como externos acordes a las exigencias del puesto de trabajo, lo cual los hace aptos para el desempeño del mismo, es decir, son las disposiciones para entender,

acatar, actuar dentro de las directrices, así como las normas, tanto organizacionales como sociales.

2.2.3.2 HABILIDADES GERENCIALES DEL DIRECTOR

Según Gómez y Pin (2007) las habilidades son “la capacidad de un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo” (p.203), las cuales se convierten en destrezas, permitiéndoles realizar una laboral determinada, siendo indispensable poseerla desde el punto de vista conceptual de la gerencia cuando se requiere coordinar e integrar ideas, conceptos, así como prácticas. Dentro de estas habilidades se pueden señalar las siguientes: para realizar acciones administrativas, manejo de personal, comunicación interpersonal:

1. La primera, comprende las capacidades de analizar la organización, sintetizar, definir problemas complejos, formular visiones, ordenar trabajos, articular ideas, así como el seguimiento de las acciones de los demás.
2. La segunda, se define como la capacidad para aumentar la autoridad a través del ejercicio del poder mediante la adopción de un estilo gerencial adecuado, la detección de la motivación potencial de las personas para su selección.
3. La tercera, se refiere a elegir el mensaje y el canal más adecuado para comunicarlo, incluyendo la persona más motivadora para quien

o quienes lo van a recibir, lo cual presupone un conocimiento de las técnicas correspondientes a los diferentes mecanismos comunicacionales.

De lo planteado anteriormente, se infiere que los directivos no sólo deben poseer los conocimientos necesarios para un desempeño laboral eficaz, además, requieren de habilidades para dirigir el personal, trabajar en equipo e involucrarlo en la gestión escolar. Asimismo, es indispensable la capacidad técnica para hacer buen uso de los recursos y el conocimiento en un área específica.

En este sentido, Robbins y De Cenzo (2008) señala “los gerentes deben poseer cuatro habilidades esenciales: conceptuales, humanas, técnicas, políticas” (p.13). Las habilidades conceptuales, señalan los autores, consisten en la aptitud mental que debe tener el gerente para coordinar los intereses, las actividades de la institución, permitiéndole realizar sus acciones administrativas de manera eficaz, eficiente.

Las habilidades humanas, son definidas por Stoner y Freeman (2008) como aquellas que requiere el gerente para trabajar, comprender y motivar a la gente. A través de ellas, el directivo dirige eficientemente el personal de la institución, permitiéndoles alcanzar un óptimo desempeño gerencial, además, de facilitarles a los empleados la ejecución del trabajo en beneficio de la organización.

Las habilidades técnicas, señalan Robbins y De Cenzo (2008), son indispensables para el gerente, por cuanto le proporcionan capacidad

para utilizar procedimientos y técnicas de un campo especializado. De lo anterior se deduce que el desarrollo de estas habilidades es esencial para el directivo, pues le posibilitan un mejor desempeño gerencial, así como una mayor influencia en el personal a su cargo.

Las habilidades políticas, señala Dessler (2008) se refieren a la habilidad personal del directivo para construir una base de poder, permitiéndole realizar las acciones inherentes a su cargo, al ofrecerle herramientas que le posibiliten un mejor ejercicio del poder, utilizando para ello un estilo gerencial adecuado a la situación presentada. En este marco de pensamiento, Ivancevich (2009) plantean “los gerentes deben tener capacidad para desarrollar sus habilidades y, de este modo, minimizar los riesgos dentro de la organización, manejar tanto efectiva como eficientemente los recursos operacionalizando los procesos en forma eficaz” (p.218).

Lo anteriormente expuesto permite inferir que los gerentes educativos realizan parte de su trabajo por medio de otras personas, por lo cual es indispensable el desarrollo de la habilidad para laborar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos. Por esta razón, las capacidades para relacionarse con el personal son esenciales en todos los niveles de la organización escolar, por cuanto son esenciales para desempeñarse eficazmente dentro de la función directiva.

Asimismo, Ivancevich (2009) señalan que una comunicación eficaz requiere del manejo adecuado de la transmisión, tanto oral como

escrita, de la información para lograr su entendimiento por el personal, así como el éxito en cualquier área. Por tanto, el dominio de la habilidad para comunicarse por parte del gerente educativo, es fundamental para lograr la confianza y la cooperación del personal, los cuales son factores indispensables para el éxito de la institución.

2.2.3.3 INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL DIRECTOR

La inteligencia emocional es un tipo de inteligencia que estudia las emociones, además se encarga también de regular los sentimientos, tanto propios como ajenos. Con respecto a ello, Goleman (2004) la considera como un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades, competencias determinantes de la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales. En otras palabras, es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, motivarse, manejar adecuadamente las relaciones.

En esa línea de pensamiento, el autor antes mencionado, explica que la excelencia, depende mayormente de las competencias emocionales, pues se sitúan después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación individual. Al respecto, Salovey y Mayer (2008) definen la inteligencia emocional como “una combinación de habilidades, como conciencia personal, control, empatía, sensibilidad ante los sentimientos de los demás” (p.123).

De acuerdo con la definición anterior, se plantea como un factor medular en la inteligencia del gerente líder por considerarla necesaria

para el manejo de las relaciones de los conflictos dentro de las organizaciones, permitiendo la percepción, valoración, expresión de emociones, identificando los estados físicos, psicológicos personales, las emociones en otras personas, la expresión de estas con precisión y la distinción entre la expresión de sentimientos precisos e imprecisos, honestos, deshonestos.

Por otro lado, permite la capacidad de redirigir y establecer prioridad del pensamiento con base en los sentimientos asociados con objetos, sucesos, así como otras personas. Asimismo, proporciona la capacidad para generar emociones vividas, recuerdos concernientes a los sentimientos, para aprovechar los cambios anímicos, adoptar diversos puntos de vista, además, utilizar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas, la creatividad.

En ese marco de ideas, señalan Cooper y Sawaf (2007) la inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar el eficazmente el poder, así como la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia. Se puede decir, entonces, que la Inteligencia Emocional es el uso inteligente de las emociones, en otras palabras, el directivo debe hacer trabajar las emociones en su beneficio, utilizándolas con el fin de ayudarlo a guiar su comportamiento y a pensar la manera de influir en él, mejorando sus resultados.

El término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo, así como en los demás. Al respecto, Pascal (2008) la define como:

Un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y compendios que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, entre otras; se conceptualiza como la capacidad de reconocer los propios sentimientos, los de los demás, su motivación para manejar adecuadamente las relaciones. (p. 32)

En relación al concepto anterior, se entiende la Inteligencia Emocional es la capacidad que tiene el directivo para conocer y manejar sus emociones, también para relacionarse con otros individuos. De igual manera, se puede identificar como una habilidad, la cual le permite percibir, así como comprender emociones en sí mismo, en los demás, expresándolas, evaluándolas, controlándolas para promover su crecimiento intelectual equilibrado.

Por lo tanto, la Inteligencia Emocional, en opinión del investigador puede definirse como la habilidad para percibir, evaluar, comprender y expresar emociones, así como para regular éstas para que promuevan el crecimiento intelectual, emocional de las personas controlando su manera de pensar, sentir, actuar de acuerdo a las circunstancias.

Se podría decir, concordando con Simmons (2008:23) que la Inteligencia Emocional es “el uso inteligente de las emociones,

haciendo hincapié en las habilidades y aptitudes para manejar situaciones concretas, además por beneficiarse de la experiencia personal”. En otras palabras, es la capacidad del director de sentir, entender, controlar, modificar los estados emocionales propios, así como de sus estudiantes.

2.2.4. ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES

Se concibe la tarea docente como una labor cuya realización tiene como objetivo que la actividad educadora desempeñada por el profesor sea significativa sirviendo para estimular el potencial de desarrollo en los aspectos cognoscitivos, afectivos, sociales de cada uno de los estudiantes, tanto en su trabajo individual o de equipo. En ese sentido, el desempeño laboral es el resultado de las actuaciones y acciones de este como resultado de su nivel de compromiso, mística de trabajo, conducentes a potenciar su nivel de vida, tanto profesional como personal.

En ese marco de ideas, Chiavenato (2009) señala que el desempeño es “el proceso mediante el cual el trabajador a través de la responsabilidad cumple con la tarea asignada para alcanzar los objetivos de la organización” (p.261). Dentro del ámbito educativo, el desempeño es visto como el trabajo realizado por el docente a partir de instrucciones encaminadas al logro de los objetivos, haciendo énfasis en alcanzar la calidad, la excelencia u la eficiencia del proceso

académico, para lo cual debe cumplir diferentes funciones y roles como son el facilitador, orientador, investigador, promotor social.

En ese orden de ideas, el desempeño laboral del docente se entiende como el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, ajustado a la demanda del entorno, así como a la normativa educativa vigente, la cual se apoya en una serie de cualidades modeladoras de su comportamiento en términos de involucramiento, compromiso con el trabajo.

Partiendo de las consideraciones anteriores, el desempeño laboral del docente es definido por Day (2005) como el conjunto de habilidades personales, profesionales y técnicas que demuestran los docentes en el ejercicio de su labor. Se refiere a toda la gama de actividades que un profesor realiza en sus trabajos a diario y que está relacionado con la preparación de clases, el asesoramiento individualizado de los alumnos, el dictado de clases, la calificación de los trabajos asignados, las coordinaciones con otros docentes y con la dirección del plantel, así como la participación en programas de capacitación.

Es importante destacar que los docentes no sólo deben cumplir funciones en el área de la enseñanza, sino también a nivel administrativo, por lo que debe ejercer diversos roles dentro de su labor. En este sentido, la enseñanza constituye uno de los principales roles que el docente debe desempeñar. Aquí se establece que el docente debe actuar como un promotor de experiencias educativas,

con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando desarrollo de la creatividad, participación activa de su aprendizaje, transferencia de los conocimientos, habilidades, destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo tanto de actitudes como valores

En el desempeño laboral del docente se percibe una acción para facilitar el aprendizaje; en tal sentido, adquiere importancia la planificación de estrategias metodológicas, entendiéndose como la integración de componentes tales como métodos, técnicas, procedimientos, organización del ambiente y recursos para el aprendizaje, tal como lo refiere Pérez (2005).

Otro de los elementos importantes dentro del desempeño laboral del docente lo constituyen los recursos para el aprendizaje, los cuales son definidos por el Pérez (2005) como “multimedios y vías que facilitan el logro de los objetivos y, a la vez, son estímulos que favorecen la participación activa de los educandos” (p.19). De esta definición, se asume que los recursos para el aprendizaje, además de estar íntimamente vinculados con los planes, programas de estudio, deben ajustarse a las características de los educandos.

De acuerdo a lo expresado, es de vital importancia que el docente seleccione, diseñe, produzca, aplique los recursos adecuados a determinadas situaciones de aprendizajes. En ese proceso de selección que el docente realiza, señala Pérez (2005), debe tomar en

consideración varios aspectos: la naturaleza del objetivo a lograr, las características del educando, la información suministrada por el recurso, la estrategia seleccionada por el docente, el costo del recurso con relación al beneficio que brinda y la factibilidad de la realización.

Por otro lado, dentro del desempeño laboral del docente existe una función que es fundamental y es la que se refiere a la evaluación y que es concebida, según Pérez (ob. cit) como:

La función en la que el docente puede seleccionar y utilizar sus concepciones, criterios y procedimientos que le permitan valorar tanto el rendimiento del alumno como el de los demás componentes curriculares, con lo cual le será posible constatar si cumplió o no con los fines que le asigna la normativa legal vigente de la educación venezolana (p.19)

Desde esta perspectiva, la evaluación debe concebirse como un proceso que permite determinar y valorar el logro de los objetivos. Se debe considerar las condiciones en la cual se produce el aprendizaje para reorientar el proceso y garantizar la acción educativa. Por lo tanto, la efectividad de la evaluación dependerá, entre otros aspectos, de la adecuada selección que el docente haga de las técnicas e instrumentos, que le permitan obtener una información válida y confiable acerca del rendimiento del alumno.

En este sentido, continua Pérez (ob. cit.) el docente deberá planificar en función de las conductas y criterios de logros establecidos en los

objetivos, a fin de elaborar las descripciones tanto cualitativas como cuantitativas que le permitan establecer las condiciones en las cuales se encuentran los alumnos para iniciar el aprendizaje, a objeto de planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje ajustado a las necesidades de los alumnos.

Para ello debe: (a) evidenciar las dificultades de los alumnos en el logro de los objetivos a fin de aplicar los conectivos apropiados, estimular y orientar a los alumnos, padres - representantes, docentes y otras personas involucradas en el desarrollo del progreso de su representado, (b) valorar los resultados del curso con el propósito de determinar la efectividad de los materiales, métodos de enseñanza y tomar decisiones relacionadas con la calificación, promoción y repitencia, (c) proporcionar información sobre la factibilidad de los objetivos y adecuación de los planes y programas desarrollados.

Por otra parte, el docente debe desarrollar todo el aspecto implícito en el proceso de enseñanza-aprendizaje, debe planificar, ejecutar, controlar, evaluar todo lo concerniente a su desempeño y a la de los componentes curriculares que forman parte del mencionado proceso. Todo ello hace referencia a las actividades o labores administrativas que los docentes deben cumplir dentro del desempeño de sus funciones.

En este sentido, Pérez (ob. cit.) señala que el docente debe, en primer lugar, planificar, lo cual supone actividades como el diagnóstico de la

situación de los educandos, del ambiente escolar, para formular los componentes curriculares que permitirán realizar las actividades de enseñanza-aprendizaje de manera sistemática, evitando la improvisación y la consiguiente pérdida de tiempo y de recursos.

En segundo lugar, el docente debe organizar, que se refiere a la disposición en forma adecuada de sus componentes. La organización del proceso de enseñanza aprendizaje trata de colocar cada parte en el lugar que le corresponde, pero no en función de esa parte sino en función de las necesidades de los educandos.

En esta fase del proceso se ordenan los objetivos, los cuales se relacionan con los contenidos, estrategias y los recursos para el aprendizaje necesarios para el logro de los objetivos educacionales. En tercer lugar, el docente debe ejecutar, es decir, poner en funcionamiento cada uno de los componentes curriculares.

Aquí el docente debe interrelacionar cada componente pensando no en función de su persona, sino en la de los educandos que deben constituirse en el centro de atención en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Pérez, ob. cit.). Las fases descritas anteriormente deberán ser controladas y evaluadas para retroalimentar constantemente el proceso y formular las correcciones de ser necesario.

En el proceso de control, evaluación no sólo se evalúa al docente, sino también la actuación del alumno y la eficacia de los demás elementos del currículo. Sólo, de esta manera, es como se puede eliminar uno de

los aspectos que ha caracterizado el proceso de enseñanza-aprendizaje, como lo es la improvisación, por lo que se puede supervisar el cumplimiento cabal de cada una de las fases descritas para así evitar el derroche de energía, la pérdida de tiempo y de recursos tanto materiales como humanos.

Implica, en consecuencia, que con el cumplimiento de las funciones administrativas se hace más eficaz, eficiente el desempeño laboral del docente en procura de los objetivos preestablecidos en la organización educativa. Dentro de esta perspectiva, cabe destacar que el desempeño docente puede ser descrito a través de tres dimensiones, a saber: las personales, las profesionales y las técnicas.

Por esta razón, el docente durante el desempeño de sus labores educativas debe cumplir con una serie de funciones que le permitan impartir una educación de calidad, asimismo, durante la práctica de su profesión se destacan por su grado de importancia, así como también por la influencia ejercida en sus estudiantes, a través de su gestión educativa, la cual debe ser eficaz y eficiente, logrando de esta forma cumplir con todos los requerimientos, así como las exigencias de los programas educativos, los cuales actualmente se encuentran en vigencia. En ese sentido, Agudelo y Flores (2007) plantean como aspectos del desempeño laboral del docente los siguientes: pedagogía de proyectos, utilización adecuada de estrategias, evaluación efectiva

2.2.5. ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES

Se concibe la tarea docente como una labor cuya realización tiene como objetivo que la actividad educadora desempeñada por el profesor sea significativa sirviendo para estimular el potencial de desarrollo en los aspectos cognoscitivos, afectivos, sociales de cada uno de los estudiantes, tanto en su trabajo individual o de equipo. En ese sentido, el desempeño laboral es el resultado de las actuaciones y acciones de este como resultado de su nivel de compromiso, mística de trabajo, conducentes a potenciar su nivel de vida, tanto profesional como personal.

En ese marco de ideas, Chiavenato (2009) señala que el desempeño es “el proceso mediante el cual el trabajador a través de la responsabilidad cumple con la tarea asignada para alcanzar los objetivos de la organización” (p.261). Dentro del ámbito educativo, el desempeño es visto como el trabajo realizado por el docente a partir de instrucciones encaminadas al logro de los objetivos, haciendo énfasis en alcanzar la calidad, la excelencia u la eficiencia del proceso académico, para lo cual debe cumplir diferentes funciones y roles como son el facilitador, orientador, investigador, promotor social.

En ese orden de ideas, el desempeño laboral del docente se entiende como el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, ajustado a la demanda del entorno, así como a la normativa educativa vigente, la cual se apoya en una serie de cualidades modeladoras de

su comportamiento en términos de involucramiento, compromiso con el trabajo.

Partiendo de las consideraciones anteriores, el desempeño laboral del docente es definido por Day (2005) como el conjunto de habilidades personales, profesionales y técnicas que demuestran los docentes en el ejercicio de su labor. Se refiere a toda la gama de actividades que un profesor realiza en sus trabajos a diario y que está relacionado con la preparación de clases, el asesoramiento individualizado de los alumnos, el dictado de clases, la calificación de los trabajos asignados, las coordinaciones con otros docentes y con la dirección del plantel, así como la participación en programas de capacitación.

Es importante destacar que los docentes no sólo deben cumplir funciones en el área de la enseñanza, sino también a nivel administrativo, por lo que debe ejercer diversos roles dentro de su labor. En este sentido, la enseñanza constituye uno de los principales roles que el docente debe desempeñar. Aquí se establece que el docente debe actuar como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando desarrollo de la creatividad, participación activa de su aprendizaje, transferencia de los conocimientos, habilidades, destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo tanto de actitudes como valores

En el desempeño laboral del docente se percibe una acción para facilitar el aprendizaje; en tal sentido, adquiere importancia la planificación de estrategias metodológicas, entendiéndose como la integración de componentes tales como métodos, técnicas, procedimientos, organización del ambiente y recursos para el aprendizaje, tal como lo refiere Pérez (2005).

Otro de los elementos importantes dentro del desempeño laboral del docente lo constituyen los recursos para el aprendizaje, los cuales son definidos por el Pérez (2005) como “multimedios y vías que facilitan el logro de los objetivos y, a la vez, son estímulos que favorecen la participación activa de los educandos” (p.19). De esta definición, se asume que los recursos para el aprendizaje, además de estar íntimamente vinculados con los planes, programas de estudio, deben ajustarse a las características de los educandos.

De acuerdo a lo expresado, es de vital importancia que el docente seleccione, diseñe, produzca, aplique los recursos adecuados a determinadas situaciones de aprendizajes. En ese proceso de selección que el docente realiza, señala Pérez (2005), debe tomar en consideración varios aspectos: la naturaleza del objetivo a lograr, las características del educando, la información suministrada por el recurso, la estrategia seleccionada por el docente, el costo del recurso con relación al beneficio que brinda y la factibilidad de la realización.

Por otro lado, dentro del desempeño laboral del docente existe una función que es fundamental y es la que se refiere a la evaluación y que es concebida, según Pérez (ob. cit) como:

La función en la que el docente puede seleccionar y utilizar sus concepciones, criterios y procedimientos que le permitan valorar tanto el rendimiento del alumno como el de los demás componentes curriculares, con lo cual le será posible constatar si cumplió o no con los fines que le asigna la normativa legal vigente de la educación venezolana (p.19)

Desde esta perspectiva, la evaluación debe concebirse como un proceso que permite determinar y valorar el logro de los objetivos. Se debe considerar las condiciones en la cual se produce el aprendizaje para reorientar el proceso y garantizar la acción educativa. Por lo tanto, la efectividad de la evaluación dependerá, entre otros aspectos, de la adecuada selección que el docente haga de las técnicas e instrumentos, que le permitan obtener una información válida y confiable acerca del rendimiento del alumno.

En este sentido, continua Pérez (ob. cit.) el docente deberá planificar en función de las conductas y criterios de logros establecidos en los objetivos, a fin de elaborar las descripciones tanto cualitativas como cuantitativas que le permitan establecer las condiciones en las cuales se encuentran los alumnos para iniciar el aprendizaje, a objeto de

planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje ajustado a las necesidades de los alumnos.

Para ello debe: (a) evidenciar las dificultades de los alumnos en el logro de los objetivos a fin de aplicar los conectivos apropiados, estimular y orientar a los alumnos, padres - representantes, docentes y otras personas involucradas en el desarrollo del progreso de su representado, (b) valorar los resultados del curso con el propósito de determinar la efectividad de los materiales, métodos de enseñanza y tomar decisiones relacionadas con la calificación, promoción y repitencia, (c) proporcionar información sobre la factibilidad de los objetivos y adecuación de los planes y programas desarrollados.

Por otra parte, el docente debe desarrollar todo el aspecto implícito en el proceso de enseñanza-aprendizaje, debe planificar, ejecutar, controlar, evaluar todo lo concerniente a su desempeño y a la de los componentes curriculares que forman parte del mencionado proceso. Todo ello hace referencia a las actividades o labores administrativas que los docentes deben cumplir dentro del desempeño de sus funciones.

En este sentido, Pérez (ob. cit.) señala que el docente debe, en primer lugar, planificar, lo cual supone actividades como el diagnóstico de la situación de los educandos, del ambiente escolar, para formular los componentes curriculares que permitirán realizar las actividades de

enseñanza-aprendizaje de manera sistemática, evitando la improvisación y la consiguiente pérdida de tiempo y de recursos.

En segundo lugar, el docente debe organizar, que se refiere a la disposición en forma adecuada de sus componentes. La organización del proceso de enseñanza aprendizaje trata de colocar cada parte en el lugar que le corresponde, pero no en función de esa parte sino en función de las necesidades de los educandos.

En esta fase del proceso se ordenan los objetivos, los cuales se relacionan con los contenidos, estrategias y los recursos para el aprendizaje necesarios para el logro de los objetivos educacionales. En tercer lugar, el docente debe ejecutar, es decir, poner en funcionamiento cada uno de los componentes curriculares.

Aquí el docente debe interrelacionar cada componente pensando no en función de su persona, sino en la de los educandos que deben constituirse en el centro de atención en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Pérez, ob. cit.). Las fases descritas anteriormente deberán ser controladas y evaluadas para retroalimentar constantemente el proceso y formular la corrección de ser necesario.

En el proceso de control, evaluación no sólo se evalúa al docente, sino también la actuación del alumno y la eficacia de los demás elementos del currículo. Sólo, de esta manera, es como se puede eliminar uno de los aspectos que ha caracterizado el proceso de enseñanza-aprendizaje, como lo es la improvisación, por lo que se puede

supervisar el cumplimiento cabal de cada una de las fases descritas para así evitar el derroche de energía, la pérdida de tiempo y de recursos tanto materiales como humanos.

Implica, en consecuencia, que con el cumplimiento de las funciones administrativas se hace más eficaz, eficiente el desempeño laboral del docente en procura de los objetivos preestablecidos en la organización educativa. Dentro de esta perspectiva, cabe destacar que el desempeño docente puede ser descrito a través de tres dimensiones, a saber: las personales, las profesionales y las técnicas.

Por esta razón, el docente durante el desempeño de sus labores educativas debe cumplir con una serie de funciones que le permitan impartir una educación de calidad, asimismo, durante la práctica de su profesión se destacan por su grado de importancia, así como también por la influencia ejercida en sus estudiantes, a través de su gestión educativa, la cual debe ser eficaz y eficiente, logrando de esta forma cumplir con todos los requerimientos, así como las exigencias de los programas educativos, los cuales actualmente se encuentran en vigencia. En ese sentido, Agudelo y Flores (2007) plantean como aspectos del desempeño laboral del docente los siguientes: pedagogía de proyectos, utilización adecuada de estrategias, evaluación efectiva.

2.2.5.1. UTILIZACIÓN ADECUADA DE ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA

Las estrategias de enseñanza se refieren a los medios que tiene el docente para facilitar los contenidos a los estudiantes, desarrollándose de acuerdo con los momentos de la clase para una mayor efectividad.

De acuerdo con Díaz y Hernández (2007) las estrategias de enseñanza se definen como “los procedimientos o recursos utilizados por el docente para promover aprendizajes significativos” (p.70), esto indica que el docente debe enfatizar el diseño, programación, elaboración y realización de los contenidos a aprender por vía oral o escrita. Estas pueden emplearse como procedimientos flexibles adaptativos a distintas situaciones instruccionales.

Ahora bien, es esencial que el docente posea dominio de cuáles estrategias deben aplicarse en cada momento de la enseñanza, pues algunas de ellas, son apropiadas para el inicio más no para el desarrollo o cierre de la clase. Al respecto, los autores antes señalados ofrecen una clasificación de estas, basándose en su aplicación en dichos momentos; señalándolas como: pre-instruccionales, co - instruccionales, pos-instruccionales.

1. Estrategias pre-instruccionales: generalmente preparan y alertan al estudiante en relación a qué, cómo va a aprender, activando los conocimientos, así como las experiencias previas pertinentes,

permitiéndoles ubicarse en el contexto del aprendizaje pertinente.

Entre ellas se ubican los objetivos, organizadores previos.

Objetivos; para Bolea (2007) los objetivos son enunciados que describen con claridad las actividades de aprendizaje a propósito de determinados contenidos curriculares, así como los efectos esperados en el aprendizaje de los estudiantes al finalizar una experiencia. Tienen como funciones:

Actuar como elementos orientadores de los procesos de atención y aprendizaje.

Servir como criterios para poder discriminar los aspectos relevantes de los contenidos curriculares, sobre los cuales se realizará un mayor esfuerzo y procesamiento cognitivo.

Permitir generar expectativas apropiadas acerca de lo que se va a aprender.

Posibilitar a los alumnos la formación de criterios sobre qué se esperará de ellos al término de una clase o curso.

Mejorar considerablemente el aprendizaje intencional; el aprendizaje es más exitoso si el estudiante es consciente del objetivo.

Proporcionar al estudiante los elementos indispensables para orientar sus actividades de autoevaluación.

2. Organizadores previos; según García Madruga (2008) un organizador previo es un material introductorio compuesto por un conjunto de conceptos y proposiciones de mayor nivel de inclusión, generalidad que la información nueva a aprender por los estudiantes. Su función principal consiste en proponer un contexto ideacional, el cual permita establecer un enlace de los conocimientos previos con lo requerido para aprender significativamente los nuevos contenidos curriculares. Existen dos tipos fundamentales: los expositivos, los comparativos.

Los organizadores previos deben introducirse en la situación de enseñanza antes de que sea presentada la información nueva a aprender, desempeñando las siguientes funciones: (a) Proporcionar al estudiante un puente entre la información que ya posee con la información existente; (b) ayudar al estudiante a organizar la información, considerando sus niveles de generalidad-especificidad y su relación de inclusión en clases; ofrecer al estudiante, el marco conceptual donde se ubica la información que se ha de aprender, evitando la memorización de información aislada.

En relación con lo antes expuesto, las estrategias pre-instruccionales están dirigidas a activar los conocimientos previos de los estudiantes o a generarlos cuando estos no existan, lo cual puede servir al profesor para: conocer lo que saben sus educandos,

así como utilizar ese conocimiento como base para promover nuevos aprendizajes.

3. Estrategias co-instruccionales: para Díaz y Lule (2006) estas estrategias apoyan los contenidos curriculares durante el proceso mismo de la enseñanza, cubriendo funciones como: detección de la información principal, contextualización de contenidos. Entre ellas se ubican las ilustraciones, redes semánticas, mapas conceptuales.

Ilustraciones; constituyen una estrategia de enseñanza muy utilizada en áreas como las ciencias naturales o la tecnología. Sus funciones principales son: (a) Dirigir y mantener la atención de los estudiantes, (b) permitir la explicación en términos visuales de los que es difícil comunicar en forma netamente verbal, (c) favorecer la retención de la información, (d) permitir integrar, en un todo, información que de otra manera queda fragmentada, (e) permitir clarificar y organizar la información, (f) promover y mejorar, tanto el interés como la motivación.

Redes semánticas; son representaciones entre conceptos, organizadas no necesariamente por niveles jerárquicos. Al respecto, Dansereau (2009) identifican tres tipos básicos: entre conceptos, objetos o procesos; relaciones de jerarquía, encadenamiento; racimo. Entre sus funciones destacan: (a) Permitir representar gráficamente los conceptos curriculares; (b) exponer y explicar

conceptos sobre los cuales puede profundizarse tanto como se desee.

Mapas conceptuales; según Díaz y Hernández (2007) un mapa conceptual es una jerarquía de diferentes niveles de generalidad o exclusividad conceptual, estructurada por varias proposiciones conceptuales. En él, los conceptos y proposiciones se organizan formando jerarquías. Es decir, se colocan los conceptos más inclusores en su parte superior, en los niveles inferiores los subordinados a estos.

Entre sus funciones cabe señalar: (a) Permitir la negociación de significados entre el profesor y los estudiantes, a través del diálogo guiado, en donde se pueden precisar, profundizar los significados referidos a los contenidos curriculares; (b) usados adecuadamente, pueden coadyuvar a que los estudiantes relacionen con más facilidad los asuntos vistos en clases anteriores con los nuevos temas revisados o con los próximos.

En relación con las opiniones señaladas, la investigadora afirma que las estrategias co-instruccionales son recursos utilizados por el docente para focalizar y mantener la atención de los estudiantes durante la clase. Pueden aplicarse de manera continua para indicar a los educandos los conceptos o ideas en los cuales debe centrar sus procesos de atención, codificación, aprendizaje.

Estrategias post-instruccionales: Díaz y Hernández (2007) señalan que estas se presentan después de los contenidos a aprender, permitiendo al estudiante formar una visión integradora, sintética e incluso crítica del material. Entre ellas se encuentran los resúmenes.

Resúmenes; son versiones breves del contenido a aprender, donde se enfatizan los puntos sobresalientes de la información. Para su elaboración se realiza una selección y condensación de los contenidos clave del material de estudio, donde se omite la información trivial o de importancia secundaria.

Sus principales funciones son: (a) Ubicar al estudiante dentro de la estructura o configuración general del material a aprender; (b) enfatizar la información importante; (c) introducir al estudiante al nuevo material de aprendizaje, familiarizándolo con su argumento central; (d) organizar, integrar y consolidar la información adquirida por el estudiante; (e) facilitar el aprendizaje por efecto de la repetición y familiarización con el contenido.

De acuerdo con las afirmaciones antes presentadas, las estrategias post-instruccionales le permiten al docente organizar la información nueva que se aprenderá al representarla en forma gráfica o escrita, mejorando su significatividad lógica, en consecuencia, hacen más probable el aprendizaje significativo.

2.2.5.2. EVALUACIÓN EFECTIVA

La evaluación es el proceso mediante el cual el docente obtiene información de primera mano acerca del rendimiento y/o desempeño del alumno, la cual debe llevarse a cabo durante todo el año escolar, comprendiendo un diagnóstico al inicio de cada nuevo proyecto de aprendizaje, así como la valoración de la actuación diaria del estudiante, para luego llegar a la obtención de resultados finales.

Según Santos (2008) la evaluación del proceso de aprendizaje es una tarea necesaria, en tanto que aporta al docente información sobre la construcción de conocimientos de los estudiantes, así como relacionada con su eficacia docente. Para ello, señala seis aspectos centrales:

- 1 La demarcación del objeto, situación o nivel de referencia que se ha de evaluar, es decir, los contenidos, competencias o procedimientos.
- 2 El uso de determinados criterios para la realización de la evaluación, los cuales deben tomar como fuente principal las intenciones educativas predefinidas en la planificación del plan de clase, programa y currículo correspondiente.
- 3 Una cierta sistematización mínima necesaria para la obtención de la información, a través de la aplicación de las diversas técnicas, procedimientos e instrumentos evaluativos según sea el caso y su pertinencia.

- 4 Con base en la obtención de la información a través de la aplicación de las técnicas, la elaboración de una representación lo más fiel posible del objeto de evaluación. Esta comprensión será más efectiva si se toma en cuenta un mayor número de elementos y fuentes para construirla.
- 5 La emisión de juicios de naturaleza esencialmente cualitativa sobre lo evaluado, con base en los criterios predefinidos en las intenciones educativas y la construcción de la comprensión lograda.
- 6 La toma de decisiones para producir retroalimentación, ajustes y mejoras necesarias, sustantivas de la situación de aprendizaje o enseñanza.

Al respecto, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008) define la evaluación como “un proceso sistemático, participativo, reflexivo que permite emitir una valoración sobre el desarrollo de las potencialidades del y la estudiante, para una toma de decisiones, la cual garantice el logro de los objetivos establecidos en el Currículo Nacional Bolivariano” (p.67)

En este sentido, le asigna a la evaluación los siguientes principios:

Reciprocidad; atiende la interacción de los actores corresponsables en el proceso educativo.

Continuidad; asume la evaluación como un proceso sistémico, sistemático, continuo, permanente. Esto implica la realización de

observaciones y registros diarios de los avances en el aprendizaje de los estudiantes.

Constructivista; reconoce que él y la estudiante construyen nuevos conocimientos basados en sus experiencias previas, en convivencia con la comunidad, potenciando la investigación del contexto natural.

Participativa; propicia la intervención de los y las estudiantes, profesores, profesoras, así como de la familia en el proceso educativo.

Asimismo, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (op.cit) plantea una evaluación orientada por los principios del enfoque crítico, los cuales son:

- Centrar la atención en comprender qué y cómo aprenden el (la) estudiante, para convertir la evaluación en una herramienta al servicio de todos los actores del proceso educativo, lo cual permite el desarrollo de las potencialidades, así como la toma de decisiones, a partir de los logros, aspiraciones, para aportar, profundizar en el mismo.
- La evaluación de los aprendizajes trasciende la simple obtención de información, dando lugar a reflexiones, interpretaciones, juicios basados en las cualidades que denotan las potencialidades del (la) estudiante como ser social en permanente desarrollo, permitiendo la comprensión y transformación de la práctica educativa, mediante el análisis obtenido del proceso.

- El y la estudiante participa activamente en la valoración de los procesos/resultados, pues las informaciones obtenidas son utilizadas para reflexionar, tomar conciencia, revisar, mejorar el propio aprendizaje.

2.3. DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS

2.3.1. CALIDAD EDUCATIVA

Esta referida a todas aquellas acciones o hechos por parte de la administración educativa y comunidad docente para lograr satisfacer las necesidades demandas de formación y aprendizaje que requiere el alumno.

Se aplica a nuestro estudio al considerar la relación que hay entre calidad educativa y el desempeño de los directivos y docentes en la institución escolar.

2.3.2. DESEMPEÑO DOCENTE

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

2.3.3. ESTILO DE LIDERAZGO ANÁRQUICO

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

2.3.4. ESTILO DE LIDERAZGO AUTOCRÁTICO O AUTORITARIO

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

2.3.5. ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

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

interpersonales agradables y de óptima calidad útil para la efectiva marcha del grupo y la resolución de problemas.

También si alcanza y logra las metas, con motivación, compromiso y el respeto de los demás miembros de la organización escolar.

2.3.6. ESTILO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Las teorías situacionales, buscan explicar el liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo valido para todas las ocasiones.

Se aplica a nuestro estudio al considerar si el director adopta el estilo de liderazgo situacional que lo orienta a adoptar su comportamiento en diferentes situaciones; es decir sabe utilizar el estilo de liderazgo adecuado según sea conveniente y necesario.

2.3.7. EVALUACIÓN DOCENTE

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

2.3.8. JEFE

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

2.3.9. LÍDER

Es aquella persona que puede unir y dirigir a otros e manera efectiva para lograr determinados objetivos. Se aplica a nuestro estudio al considerar al director en un papel de líder que va a conducir y guiar a la institución educativa que dirige hacia las metas propuestas.

2.3.10. LIDERAZGO DE CALIDAD

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

facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo, capacidad de escuchar, de gran emocionalidad.

2.3.11. ORGANIZACIÓN MATRICIAL

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

2.3.12. TRABAJO DOCENTE

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

2.4. HIPOTESIS

2.4.1. HIPOTESIS GENERAL

El estilo de liderazgo que desarrollada adecuadamente por el director(a) en una institución educativa influye de manera positiva, para el buen desempeño laboral del docente en las Instituciones educativas rurales de la red sur del distrito de Santo Tomas.

2.4.2. HIPOTESIS ESPCIFICO

El estilo de liderazgo desarrollado de manera pertinente influye de manera positiva para un buen desempeño laboral en las Instituciones educativas rurales de la red sur del distrito de Santo Tomas.

El desempeño laboral del docente es eficiente cuando maneja un liderazgo adecuado los directores (ras) en las Instituciones educativas rurales de la red sur del distrito de Santo Tomas.

2.5. SISTEMA DE VARIABLES

CUADRO N° 01

SISTEMA DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ESCALA
VARIABLE INDEPENDIENTE estilos de liderazgo desarrollado por el director	Líder democrático	-Asertivo. -Escucha la opinión de los demás - Designa funciones	- Siempre - casi siempre - A veces - Nunca
	Líder autocrático	-Impone decisiones -No respeta la opinión de los demás.	- Siempre - casi siempre - A veces - Nunca
	líder laissez faire	-Toma decisiones -Delega a su subalterno a tomar decisiones. -Conocimiento de funciones	- Siempre - casi siempre - A veces - Nunca
VARIABLE DEPENDIENTE Desempeño laboral del docente.	Responsabilidad Personal	- Asiste a clases -Presentación del docente -Practica de valores	- Siempre - casi siempre - A veces - Nunca
	Enseñanza aprendizaje	- Maneja estrategias metodológicas -Preocupación por el aprendizaje -Dominio de contenidos -Uso de medios y materiales	- Siempre - casi siempre - A veces - Nunca
	Evaluación del aprendizaje	- Coherencia en la evaluación -Muestra objetividad Realiza retroalimentación -Entrega resultados	- Siempre - casi siempre - A veces - Nunca

Fuente: Elaboración Propia de la investigadora

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó en el presente estudio es descriptivo, el cual está orientado a analizar el estilo de liderazgo apropiado que deben manejar los directores (as) y su influencia en el desempeño laboral de los docentes, finalmente como se debe conducir para un buen logro de aprendizaje.

El diseño de investigación es descriptivo simple donde la población y muestra son general

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

La población de todos los docentes, directores (as) y estudiantes de las instituciones educativas rurales de la red sur del distrito de Santo Tomas.

La muestra de estudio Estará constituida por 04 directores y 34 docentes y 540 estudiantes de las instituciones educativas rurales de la RED sur del distrito de Santo Tomas.

CUADRO N° 02

POBLACION Y MUESTRA DE ESTUDIO

UNIDAD DE ANALISIS	POBLACION TOTAL	MUESTRA
DIRECTORES	04	04
DOCENTES	34	34
ESTUDIANTES	540	540

Fuente: Elaboración Propia de la investigadora

3.2.1. UBICACIÓN TEMPORAL

La presente investigación es coyuntural debido a que los resultados que se obtengan servirá para el momento, con el transcurso del tiempo los resultados obtenidos irán perdiendo vigencia ya que las instituciones educativas a lo largo de su funcionamiento van cambiando su comparativo de trabajadores.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUADRO N° 03

VARIABLES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

VARIABLES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE estilos de liderazgo desarrollado por el director	Directa	Encuesta
VARIABLE DEPENDIENTE Desempeño laboral del docente.	directa	Encuesta

Fuente: Elaboración Propia de la investigadora

3.4. PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS

Para la recolección de datos se ha seguido los siguientes procedimientos:

- a) Se realizó gestión ante la UGEL Chumbivilcas, donde se obtuvo la autorización para efectuar el trabajo de investigación en las instituciones seleccionadas, donde se obtuvo información relevante.
- b) Se aplicó las fichas de encuesta previa coordinación con los directores de las instituciones educativas tomadas como muestra y/o población y se cumplió con las siguientes tareas.
 - ✓ Con la colaboración de los directores, profesores y estudiantes a quienes se realiza las encuestas se obtuvo los datos requeridos.
 - ✓ Sistematización y análisis de datos.
 - ✓ Redacción y representación del informe final.

3.5. PLAN DE SISTEMATIZACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Paso 01: distribución y cuantificación de datos obtenidos en cuadros de consistencia por ítems de las encuestas sobre liderazgo del director y el desempeño laboral del docente de acuerdo a la variable y dimensión del estudio.

Paso 02: procesamiento de datos en cuadros de frecuencia y figuras estadísticas con sus respectivas interpretaciones con los siguientes considerandos:

- ✓ Se procesa por la homogeneidad y heterogeneidad de datos
- ✓ Las tablas se van sistematizando en sumatorias de resumen por la homogeneidad de los indicadores e índices de evaluación.

Paso 03: resolución de medidas de posición y dispersión que da una idea del nivel de influencia en el liderazgo del director y la influencia en el desempeño laboral del docente.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. CUADROS DE FRECUENCIA, FIGURAS E INTERPRETACION DE DATOS

En el siguiente capítulo se muestra el procesamiento y la sistematización de datos en cuadros y figuras interpretadas estadísticamente, los datos son obtenidos de los instrumentos de trabajo de campo las encuestas aplicadas a los docentes y estudiantes de las instituciones educativas rurales de la RED. Sur del distrito de Santo tomas de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco. Año escolar 2015

4.2. RESULTADOS DE VARIABLE DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

CUADRO N ° 04

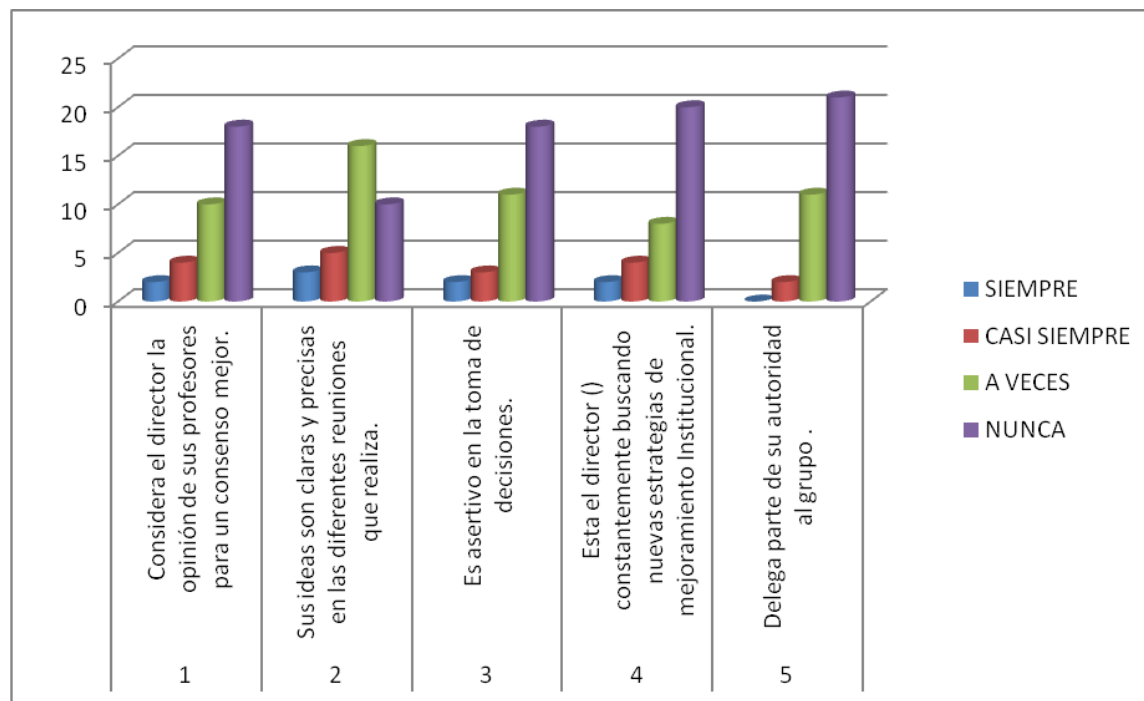
A) LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

N°	ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
1	Considera el director la opinión de sus profesores para un consenso mejor.	2	4	10	18	34
2	Sus ideas son claras y precisas en las diferentes reuniones que realiza.	3	5	16	10	34
3	Es asertivo en la toma de decisiones.	2	3	11	18	34
4	Esta el director (a) constantemente buscando nuevas estrategias de mejoramiento Institucional.	2	4	8	20	34
5	Delega parte de su autoridad al grupo.	0	2	11	21	34
	Total					

FUENTE: Elaboración Propia de la investigadora-Encuesta

FIGURA N° 01

OPINIÓN DE 34 DOCENTES SOBRE EL PERFIL REAL DE SUS DIRECTORES



FUENTE: CUADRO N° 04

INTERPRETACIÓN

En este cuadro de distribución y acopio de datos, apreciamos que son totalmente heterogéneos en las diferentes preguntas sobre el perfil real de cuatro directores, de la red sur del distrito de Santo Tomás, razón por lo que se sistematizara cada pregunta en 5 tablas y gráficos.

CUADRO N° 05

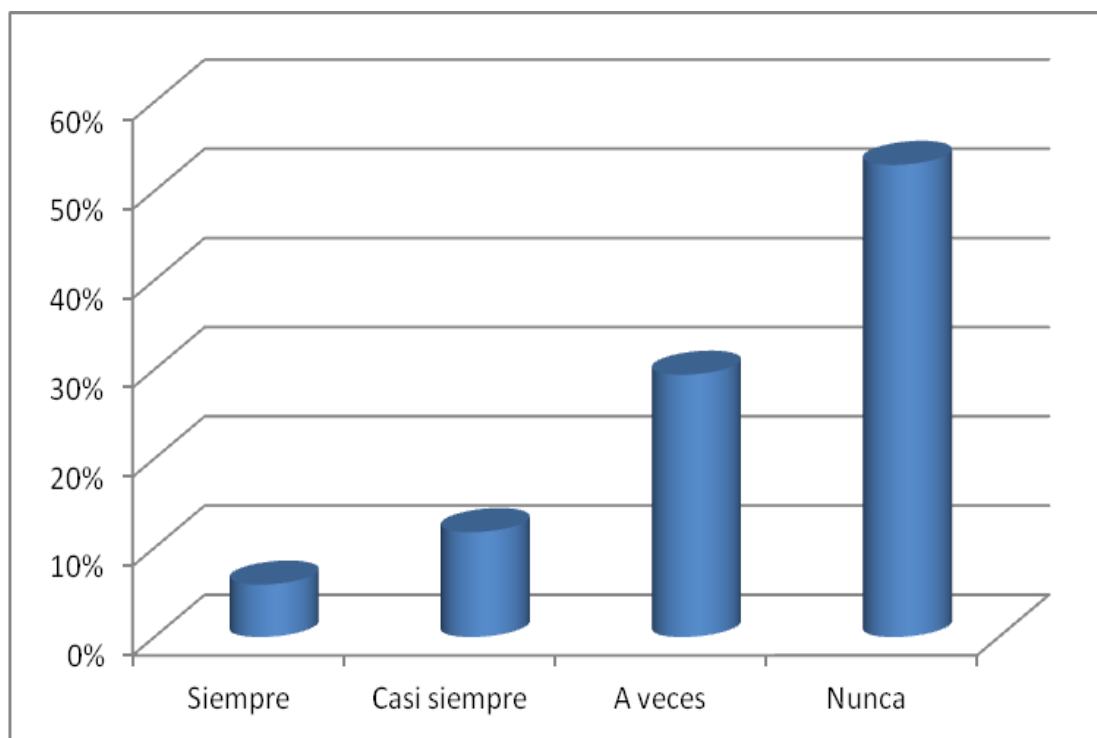
**CONSIDERA EL DIRECTOR LA OPINIÓN DE SUS PROFESORES PARA UN
CONSENSO MEJOR**

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	2	2	6%	6.00%
Casi siempre	4	6	12%	17.76%
A veces	10	16	29.41%	47.18%
Nunca	18	34	52.94%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 04

FIGURA N° 02

**CONSIDERA EL DIRECTOR LA OPINIÓN DE SUS PROFESORES PARA UN
CONSENSO MEJOR**



FUENTE: CUADRO N° 04

INTERPRETACIÓN:

02 de los encuestados 6 % dicen que siempre los directores consideran la opinión de sus docentes, 04 que es el 12% de los docentes encuestados argumentan que casi siempre los directores consideran la opinión de sus docentes.

10 de los docentes encuestados que es 29,40% responden que a veces los directores consideran la opinión de sus docentes.

9 de los encuestados que es 26,50% dicen que nunca los directores consideran la opinión de sus docentes

16 personas de los encuestados que significa el 47.18% del total dicen que siempre, casi siempre, y a veces los directores consideran la opinión de sus docentes para tomar decisiones asertivas.

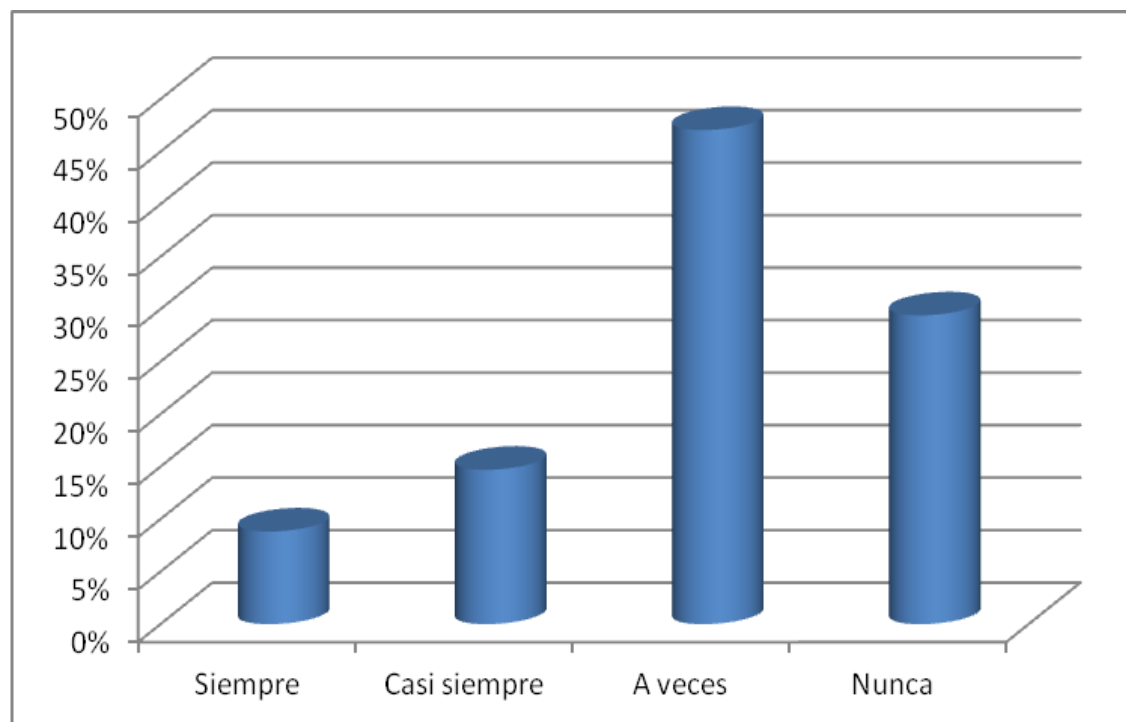
CUADRO N° 06

**SUS IDEAS SON CLARAS Y PRECISAS EN LAS DIFERENTES REUNIONES
QUE REALIZA**

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	3	3	9%	9.00%
Casi siempre	5	8	15%	23.71%
A veces	16	24	47.06%	70.76%
Nunca	10	34	29.41%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 04

FIGURA N° 03

**SUS IDEAS SON CLARAS Y PRECISAS EN LAS DIFERENTES REUNIONES
QUE REALIZA**

FUENTE: CUADRO N° 04

INTERPRETACIÓN

03 de los encuestados 9 % dicen que siempre sus ideas del director son claras y precisas en las diferentes reuniones que realiza.

Docentes, 5 que es el 15% de los docentes encuestados argumentan que casi siempre sus ideas del director son claras y precisas en las diferentes reuniones que realiza.

16 de los docentes encuestados que es 47,06% responden a veces que a sus ideas del director son claras y precisas en las diferentes reuniones que realiza.

10 de los encuestados que es 29,4% dicen que nunca sus ideas del director son claras y precisas en las diferentes reuniones que realiza.

24 personas de los encuestados que significa el 70,7% del total dicen que siempre, casi siempre, y a veces sus ideas del director son claras y precisas en las diferentes reuniones que realiza para tomar decisiones asertivas.

CUADRO N° 07

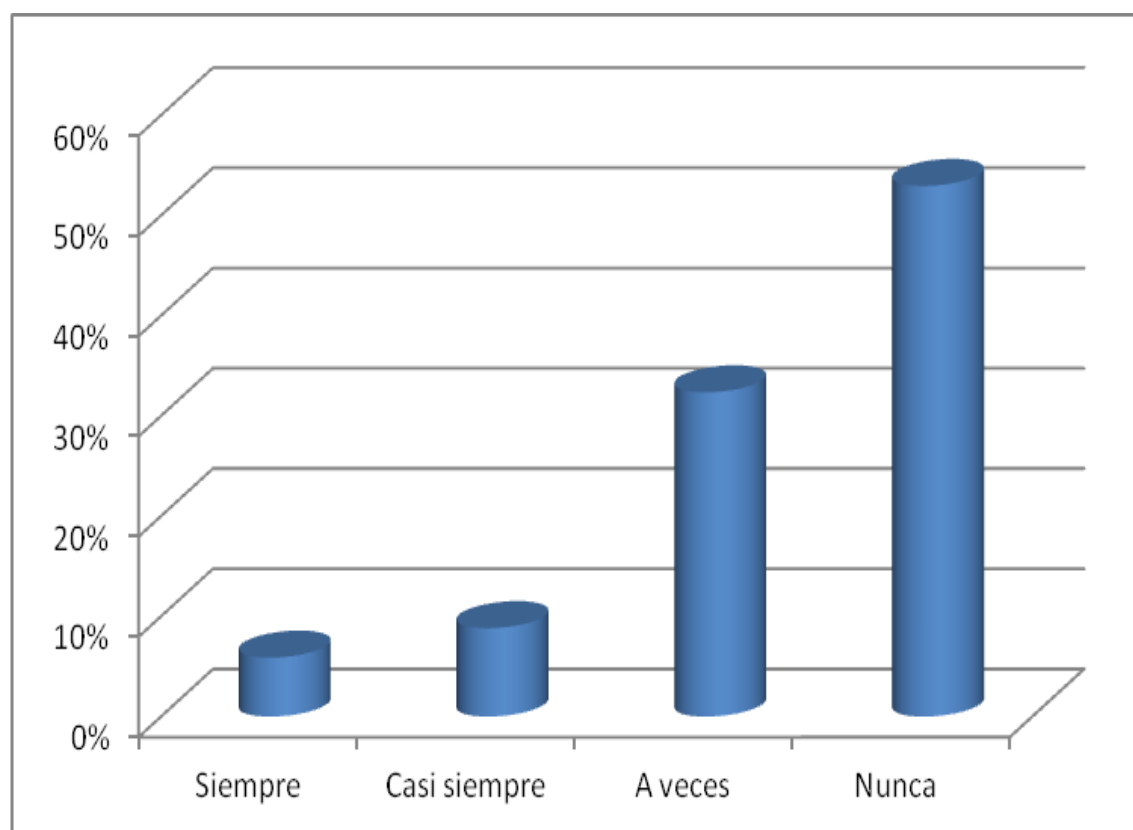
ES ASERTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	2	2	6%	6.00%
Casi siempre	3	5	9%	14.82%
A veces	11	16	32.35%	47.18%
Nunca	18	34	52.94%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 04

FIGURA N° 04

ES ASERTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES



FUENTE: CUADRO N° 04

INTERPRETACIÓN

02 de los encuestados que es el 6 % dicen que es asertivo en la toma de decisiones en las diferentes reuniones que realiza, 3 que es el 9% de los docentes encuestados dicen casi siempre que es asertivo en la toma de decisiones en las diferentes reuniones que realiza.

11 de los docentes encuestados que es 32,3% responden que a veces es asertivo en la toma de decisiones en las diferentes reuniones que realiza.

18 de los encuestados que es 52,9% dicen que es asertivo en la toma de decisiones en las diferentes reuniones que realiza.

16 docentes de los encuestados que significa el 47.1% del total dicen que siempre, casi siempre, y a veces que es asertivo en la toma de decisiones en las diferentes reuniones que realiza.

CUADRO N° 08

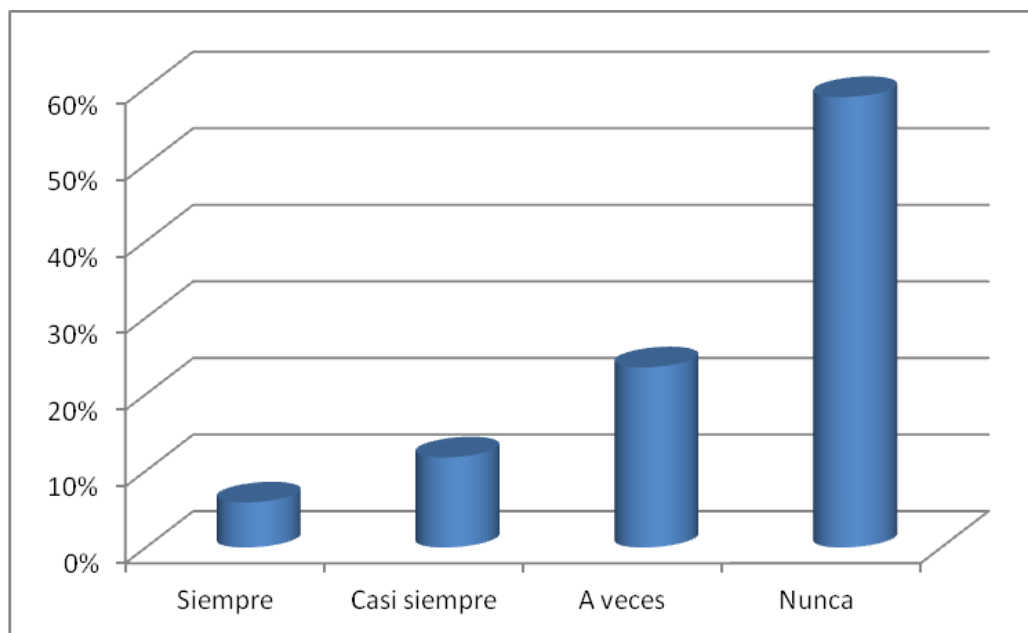
ESTA EL DIRECTOR (A) CONSTANTEMENTE BUSCANDO NUEVAS ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	2	2	6%	6.00%
Casi siempre	4	6	12%	17.76%
A veces	8	14	23.53%	41.29%
Nunca	20	34	58.82%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 04

FIGURA N° 05

**ESTA EL DIRECTOR (A) CONSTANTEMENTE BUSCANDO NUEVAS
ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL**



FUENTE: CUADRO N° 04

INTERPRETACIÓN

02 de los encuestados 6 % dicen que siempre esta el director (a) constantemente buscando nuevas estrategias de mejoramiento Institucional.

04 que es el 12% de los docentes encuestados argumentan que casi siempre esta el director (a) constantemente buscando nuevas estrategias de mejoramiento Institucional.

08 de los docentes encuestado que es 23,5% responden que a veces esta el director (a) constantemente buscando nuevas estrategias de mejoramiento Institucional.

20 de los encuestados que es 58,8% dicen que nunca esta el director (a) constantemente buscando nuevas estrategias de mejoramiento Institucional.

14 personas de los encuestados que significa el 41,2% del total dicen que siempre, casi siempre, y a veces esta el director (a) constantemente buscando nuevas estrategias de mejoramiento Institucional.

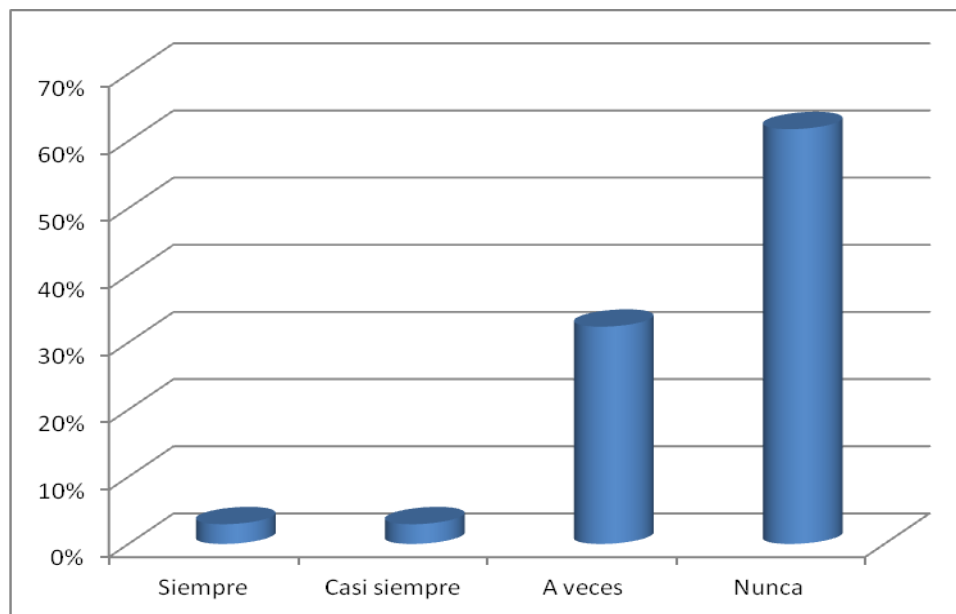
CUADRO N° 09

DELEGA PARTE DE SU AUTORIDAD AL GRUPO

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	1	1	3%	3.00%
Casi siempre	1	2	3%	5.94%
A veces	11	13	32.35%	38.29%
Nunca	21	34	61.76%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 04

FIGURA N° 06

DELEGA PARTE DE SU AUTORIDAD AL GRUPO

FUENTE: CUADRO N° 04

INTERPRETACIÓN

01 de los encuestados que es 3 % dicen que siempre delega parte de su autoridad al grupo.

01 que es el 3% de los docentes encuestados argumentan que casi siempre delega parte de su autoridad al grupo.

11 de los docentes encuestados que es 32,3% responden que a veces delega parte de su autoridad al grupo.

21 de los encuestados que es 61,7% dicen que nunca delega parte de su autoridad al grupo.

13 personas de los encuestados que significa el 38,2% del total dicen que siempre, casi siempre, y a veces delega parte de su autoridad al grupo.

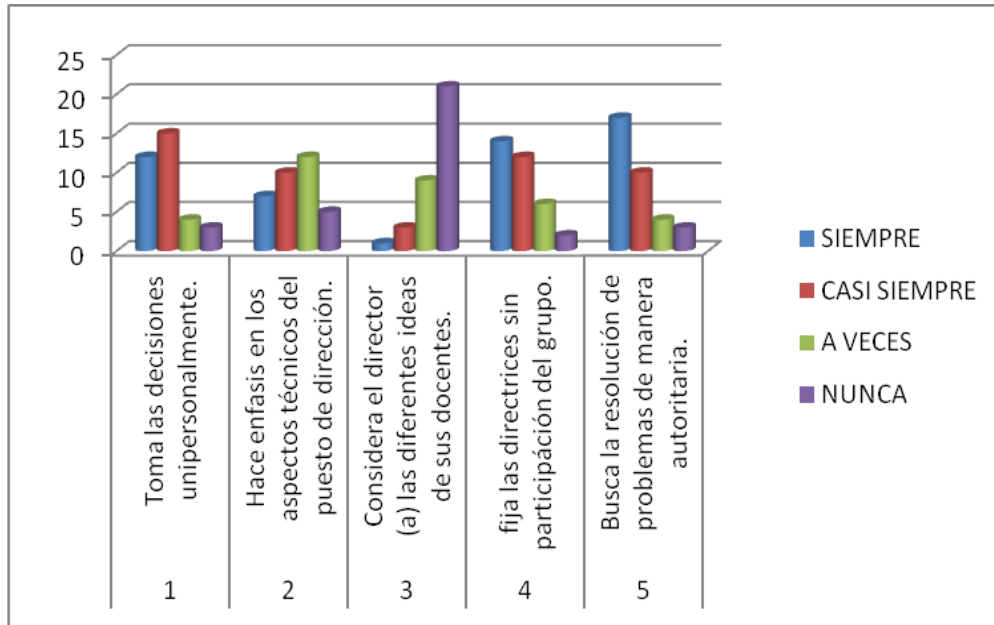
B) LIDER AUTOCRATICO**CUADRO N° 10**

N°	ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
1	Toma las decisiones unipersonalmente.	12	15	4	3	34
2	Hace énfasis en los aspectos técnicos del puesto de dirección.	7	10	12	5	34
3	Considera el director (a) las diferentes ideas de sus docentes.	1	3	9	21	34
4	fija las directrices sin participación del grupo.	14	12	6	2	34
5	Busca la resolución de problemas de manera autoritaria.	17	10	4	3	34
	Total	51	50	35	34	

FUENTE: Elaboración Propia de la investigadora-Encuesta

FIGURA N° 07

INDICADOR: LIDER AUTOCRATICO



FUENTE: CUADRO N° 10

INTERPRETACIÓN

En este cuadro de distribución y acopio de datos, apreciamos que son totalmente heterogéneos en las diferentes preguntas con respecto al indicador líder autocrático sobre el perfil real de los directores, de la red sur del distrito de Santo Tomás, razón por lo que se sistematizara cada pregunta en 5 tablas y gráficos.

CUADRO N° 11

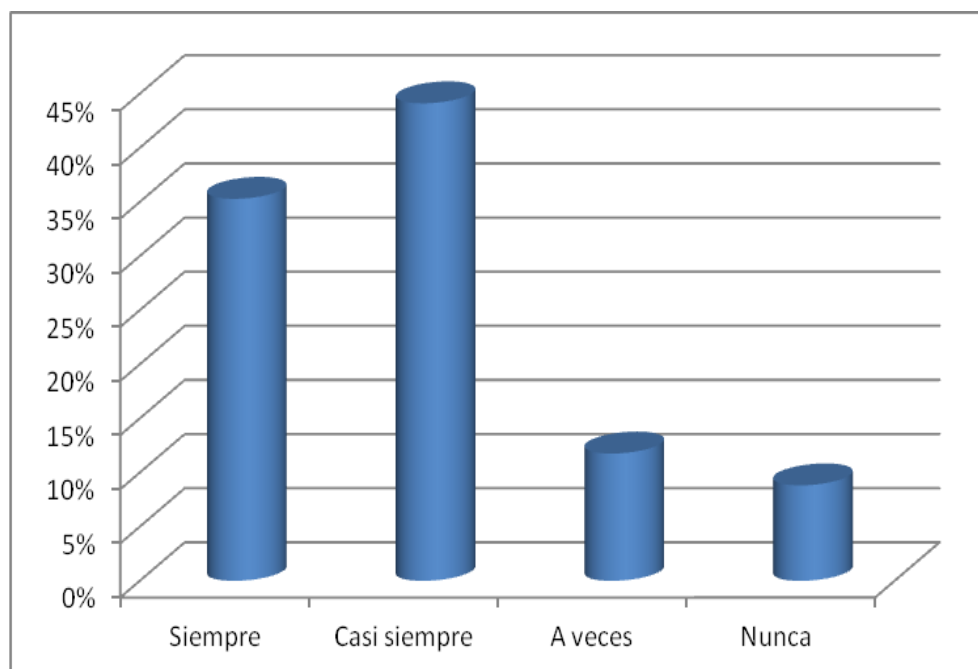
TOMA LAS DECISIONES UNIPERSONALMENTE

ESCALA DE VALORACIÓN	FR.	F. AC.	%	%
SIEMPRE	12	12	35%	35.00%
CASI SIEMPRE	15	27	44%	79.12%
A VECES	4	31	11.76%	90.88%
NUNCA	3	34	8.82%	100%
TOTAL	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 10

FIGURA N° 08

TOMA LAS DECISIONES UNIPERSONALMENTE



FUENTE: CUADRO N° 10

INTERPRETACIÓN

12 de los encuestados que es el 35% dicen que siempre y el 15 que es el 44% de los encuestados argumentan que casi siempre que toma las decisiones unipersonalmente.

04 de los encuestados que es el 11,7% del total que respondieron a veces toma las decisiones unipersonalmente y además 03 de los encuestados que es el 8,8% dicen que nunca toma las decisiones unipersonalmente.

31 de los encuestados que es el 90.8% del total dicen que los directores (as); siempre, casi siempre y a veces toma las decisiones unipersonalmente.

CUADRO N° 12

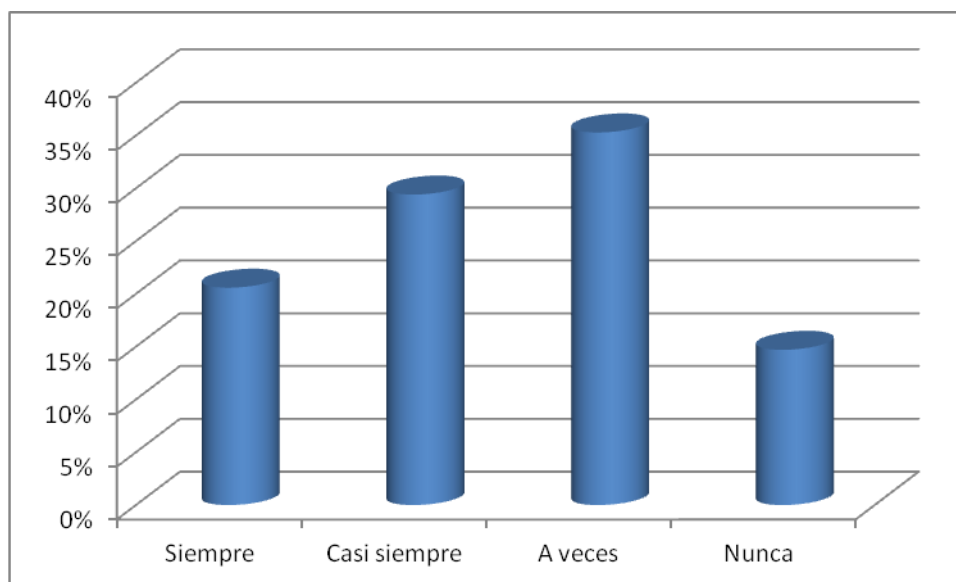
**HACE ÉNFASIS EN LOS ASPECTOS TÉCNICOS DEL PUESTO DE
DIRECCIÓN**

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	7	7	21%	21.00%
Casi siempre	10	17	29%	50.41%
A veces	12	29	35.29%	85.71%
Nunca	5	34	14.71%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 10

FIGURA N° 09

HACE ÉNFASIS EN LOS ASPECTOS TÉCNICOS DEL PUESTO DE DIRECCIÓN



FUENTE: CUADRO N° 10

INTERPRETACIÓN

07 de los encuestados que es el 21% dicen que siempre y el 10 que es el 29% de los encuestados responden casi siempre hace énfasis en los aspectos técnicos del puesto de dirección.

12 de los encuestados que es el 35.2% del total dicen a veces hace énfasis en los aspectos técnicos del puesto de dirección y además 05 de los encuestados que es el 14.7% dicen que nunca.

29 de los encuestados que es el 85.7% del total dicen que los directores (as); siempre, casi siempre y a veces hace énfasis en los aspectos técnicos del puesto de dirección.

CUADRO N° 13

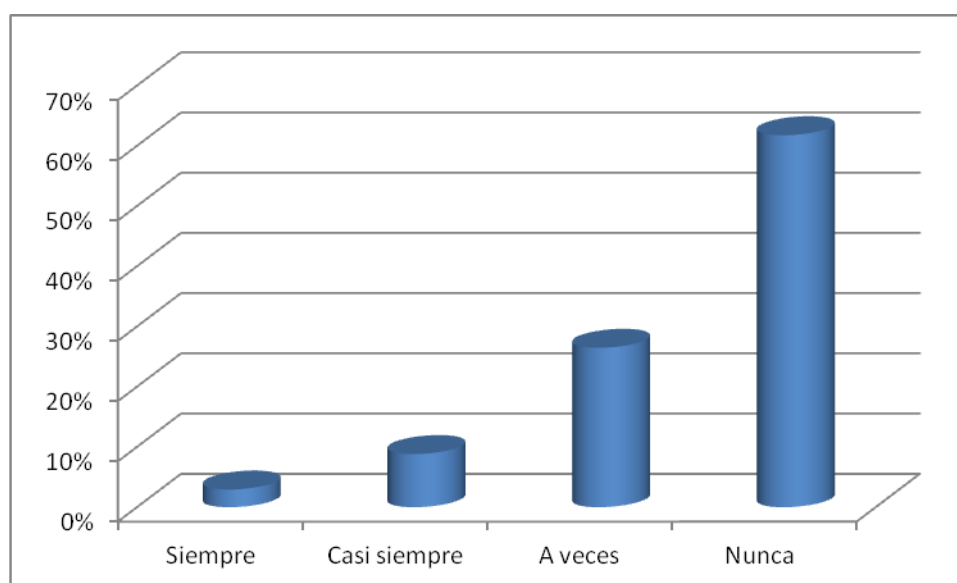
CONSIDERA EL DIRECTOR (A) LAS DIFERENTES IDEAS DE SUS
DOCENTES

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	1	1	3%	3.00%
Casi siempre	3	4	9%	11.82%
A veces	9	13	26.47%	38.29%
Nunca	21	34	61.76%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 10

FIGURA N° 10

CONSIDERA EL DIRECTOR (A) LAS DIFERENTES IDEAS DE SUS
DOCENTES



FUENTE: CUADRO N° 10

INTERPRETACIÓN

01 de los encuestados que es el 3 % dicen que siempre considera el director (a) las diferentes ideas de sus docentes.

03 que es el 9% de los docentes encuestados argumentan que casi siempre considera el director (a) las diferentes ideas de sus docentes.

09 de los docentes encuestados que es 26,4% responden que a veces considera el director (a) las diferentes ideas de sus docentes.

21 de los encuestados que es 61.7% dicen que nunca considera el director (a) las diferentes ideas de sus docentes.

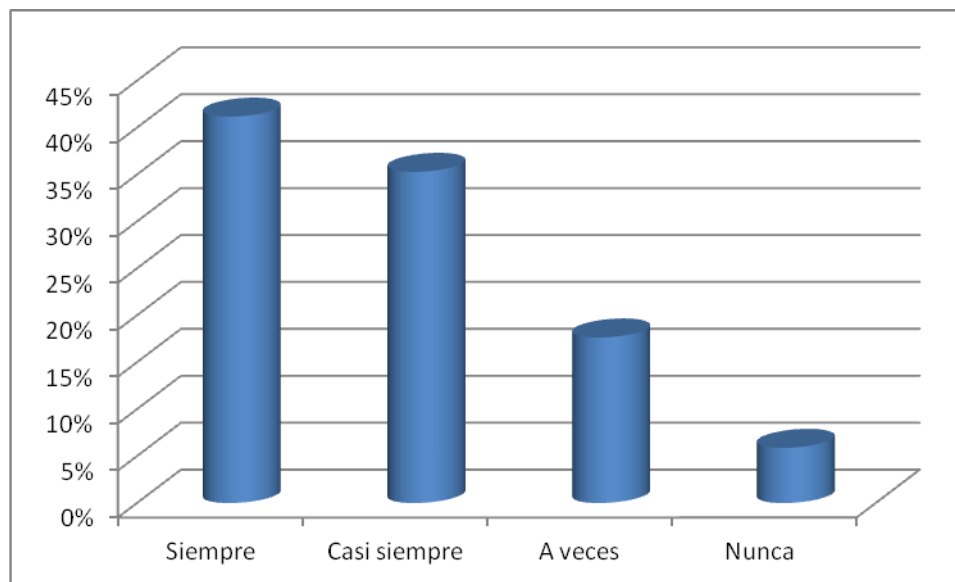
13 personas de los encuestados que significa el 38.2% del total dicen que siempre, casi siempre, y a veces considera el director (a) las diferentes ideas de sus docentes.

CUADRO N° 14**FIJA LAS DIRECTRICES SIN PARTICIPACIÓN DEL GRUPO**

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	14	14	41%	41.00%
Casi siempre	12	26	35%	76.29%
A veces	6	32	17.65%	93.94%
Nunca	2	34	5.88%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 10

FIGURA N° 11

FIJA LAS DIRECTRICES SIN PARTICIPACIÓN DEL GRUPO.

FUENTE: CUADRO N° 10

INTERPRETACIÓN

14 de los encuestados que es el 41% dicen que siempre fija las directrices sin participación del grupo.

El 12 que es el 35% de los encuestados responden casi siempre fija las directrices sin participación del grupo.

06 de los encuestados que es el 17.6% del total dicen a veces fija las directrices sin participación del grupo y además 2 de los encuestados que es el 5.8% dicen que nunca fija las directrices sin participación del grupo.

32 de los encuestados que es el 93.9% del total dicen que los directores (as); siempre, casi siempre y a veces fija las directrices sin participación del grupo.

CUADRO N° 15

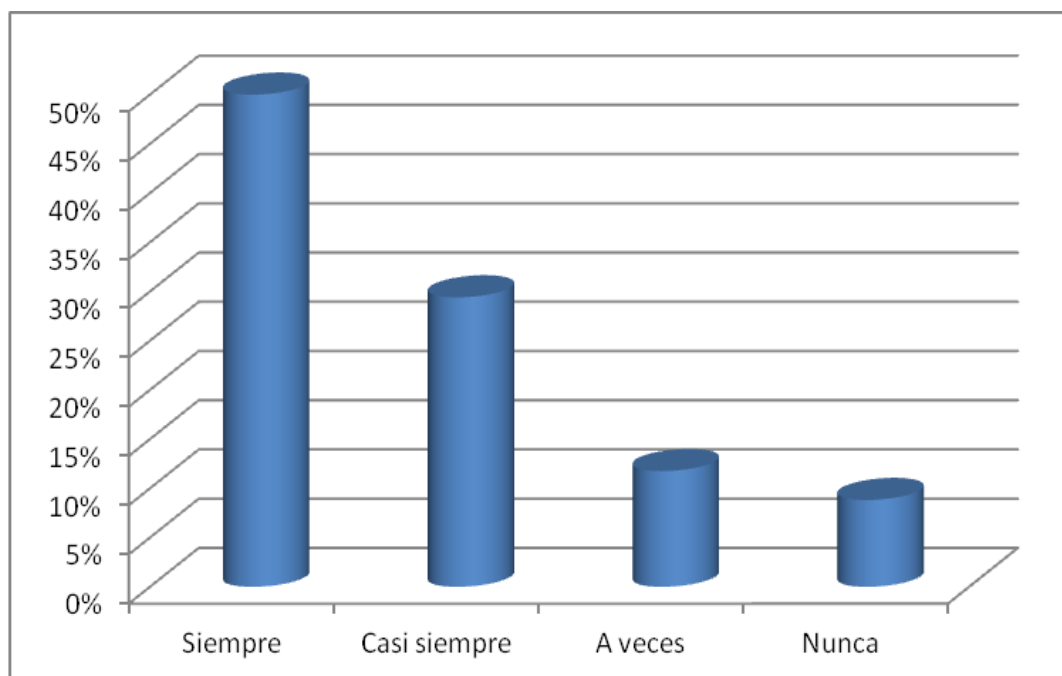
BUSCA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE MANERA AUTORITARIA

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	17	17	50%	50.00%
Casi siempre	10	27	29%	79.41%
A veces	4	31	11.76%	91.18%
Nunca	3	34	8.82%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 10

FIGURA N° 12

BUSCA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE MANERA AUTORITARIA



FUENTE: CUADRO N° 10

INTERPRETACIÓN

17 de los encuestados que es el 50% dicen que siempre busca la resolución de problemas de manera autoritaria.

Y el 10 que es el 29% de los encuestados responden casi siempre busca la resolución de problemas de manera autoritaria.

04 de los encuestados que es el 11.7% del total dicen a veces busca la resolución de problemas de manera autoritaria.

Y además 03 de los encuestados que es el 8.8% dicen que nunca busca la resolución de problemas de manera autoritaria.

31 de los encuestados que es el 91.1% del total dicen que los directores (as); siempre, casi siempre y a veces busca la resolución de problemas de manera autoritaria.

CUADRO N° 16

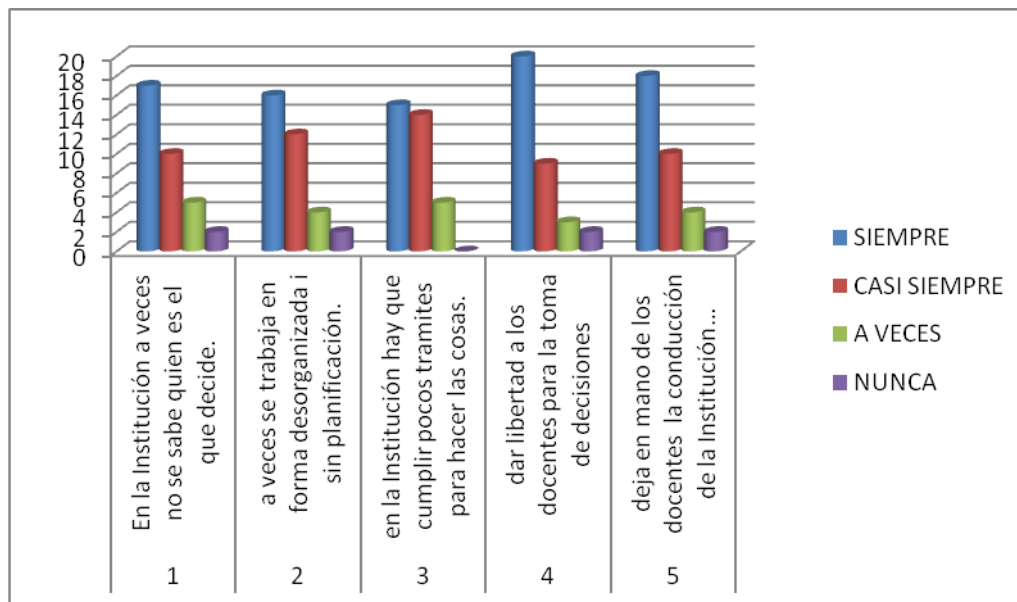
INDICADOR: LIDER LAISSET FAIRE

N°	ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
1	En la Institución a veces no se sabe quién es el que decide.	17	10	5	2	34
2	a veces se trabaja en forma desorganizada i sin planificación.	16	12	4	2	34
3	en la Institución hay que cumplir pocos trámites para hacer las cosas.	15	14	5	0	34
4	dar libertad a los docentes para la toma de decisiones	20	9	3	2	34
5	deja en mano de los docentes la conducción de la Institución Educativa.	18	10	4	2	34
	Total	86	55	21	8	

FUENTE: Elaboración Propia de la investigadora-Encuesta

FIGURA N° 13

INDICADOR: LIDER LAISSET FAIRE



FUENTE: CUADRO N° 16

INTERPRETACIÓN

En este cuadro de distribución y acopio de datos, apreciamos que son totalmente heterogéneos en las diferentes preguntas con respecto al indicador líder laissez faire sobre el perfil real de los directores, de la red sur del distrito de Santo Tomás, razón por lo que se sistematizara cada pregunta en 5 tablas y gráficos.

CUADRO N° 17

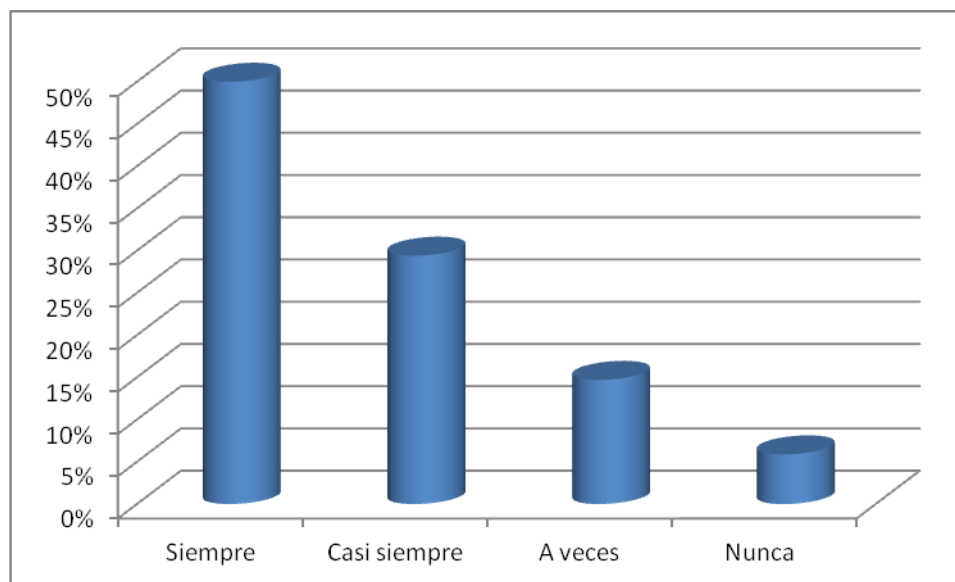
EN LA INSTITUCIÓN A VECES NO SE SABE QUIÉN ES EL QUE DECIDE

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	17	17	50%	50.00%
Casi siempre	10	27	29%	79.41%
A veces	5	32	14.71%	94.12%
Nunca	2	34	5.88%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 16

FIGURA N° 14

EN LA INSTITUCIÓN A VECES NO SE SABE QUIÉN ES EL QUE DECIDE.



FUENTE: CUADRO N° 16

INTERPRETACIÓN

17 de los encuestados que es el 50% dicen que siempre en la Institución a veces no se sabe quién es el que decide, el 10 que es el 29% de los encuestados responden que en la Institución a veces no se sabe quién es el que decide.

05 de los encuestados que es el 14.7% del total dicen a veces en la Institución a veces no se sabe quién es el que decide.

02 de los encuestados que es el 5.8% dicen que nunca en la Institución a veces no se sabe quién es el que decide.

32 de los encuestados que es el 94,1% del total dicen que los directores (as); siempre, casi siempre y a veces en la Institución a veces no se sabe quién es el que decide.

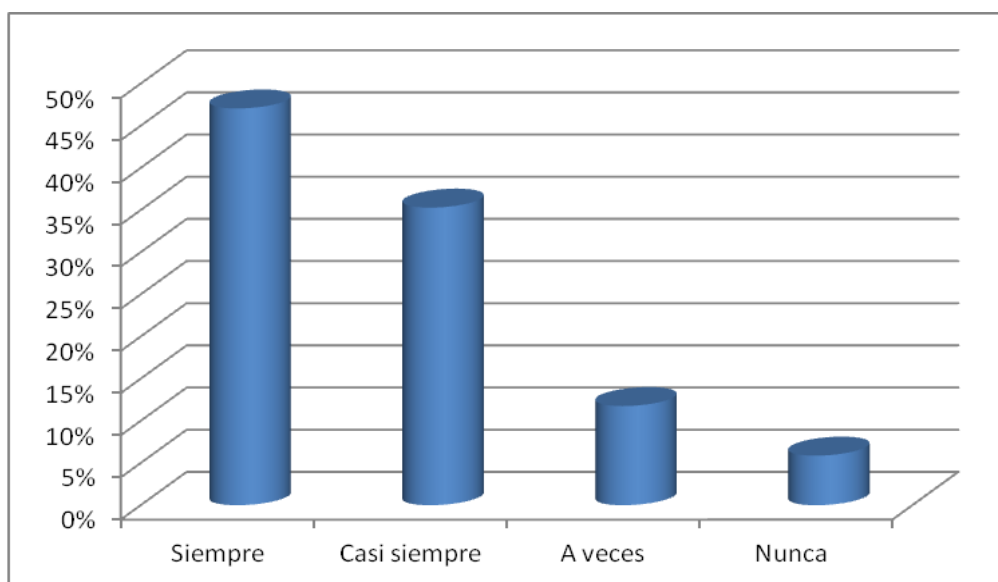
CUADRO N° 18

**A VECES SE TRABAJA EN FORMA DESORGANIZADA I SIN
PLANIFICACIÓN**

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	16	16	47%	47.00%
Casi siempre	12	28	35%	82.29%
A veces	4	32	11.76%	94.06%
Nunca	2	34	5.88%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 16

FIGURA N° 15
A VECES SE TRABAJA EN FORMA DESORGANIZADA I SIN
PLANIFICACIÓN



FUENTE: CUADRO N° 16

INTERPRETACIÓN

16 de los encuestados que es el 47% dicen que siempre a veces se trabaja en forma desorganizada i sin planificación.

12 que es el 35% de los encuestados responden que a veces se trabaja en forma desorganizada i sin planificación.

04 de los encuestados que es el 11.7% del total dicen a veces a veces se trabaja en forma desorganizada i sin planificación.

Además 02 de los encuestados que es el 5.8% dicen que nunca a veces se trabaja en forma desorganizada i sin planificación.

32 de los encuestados que es el 94,1% del total dicen que los directores (as); siempre, casi siempre y a veces a veces se trabaja en forma desorganizada i sin planificación.

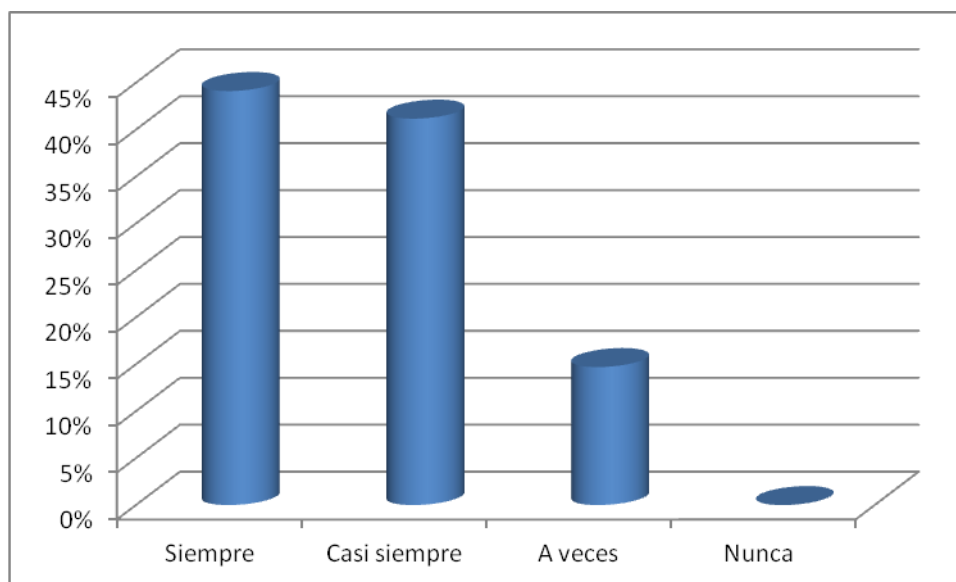
CUADRO N° 19

EN LA INSTITUCIÓN HAY QUE CUMPLIR POCOS TRÁMITES PARA HACER LAS COSAS

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	15	15	44%	44.00%
Casi siempre	14	29	41%	85.18%
A veces	4	33	11.76%	96.94%
Nunca	1	34	2.94%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 16

FIGURA N° 16

**EN LA INSTITUCIÓN HAY QUE CUMPLIR POCOS TRÁMITES PARA HACER
LAS COSAS**

FUENTE: CUADRO N° 16

INTERPRETACIÓN

15 de los encuestados que es el 44% dicen que siempre en la Institución hay que cumplir pocos trámites para hacer las cosas.

14 que es el 41% de los encuestados responden casi siempre en la Institución hay que cumplir pocos trámites para hacer las cosas.

04 de los encuestados que es el 11.7% del total dicen a veces en la Institución hay que cumplir pocos trámites para hacer las cosas.

Además 01 de los encuestados que es el 2.9% dicen que nunca en la Institución hay que cumplir pocos trámites para hacer las cosas.

33 de los encuestados que es el 96,9% del total dicen que los directores (as); siempre, casi siempre y a veces en la Institución hay que cumplir pocos trámites para hacer las cosas.

CUADRO N° 20

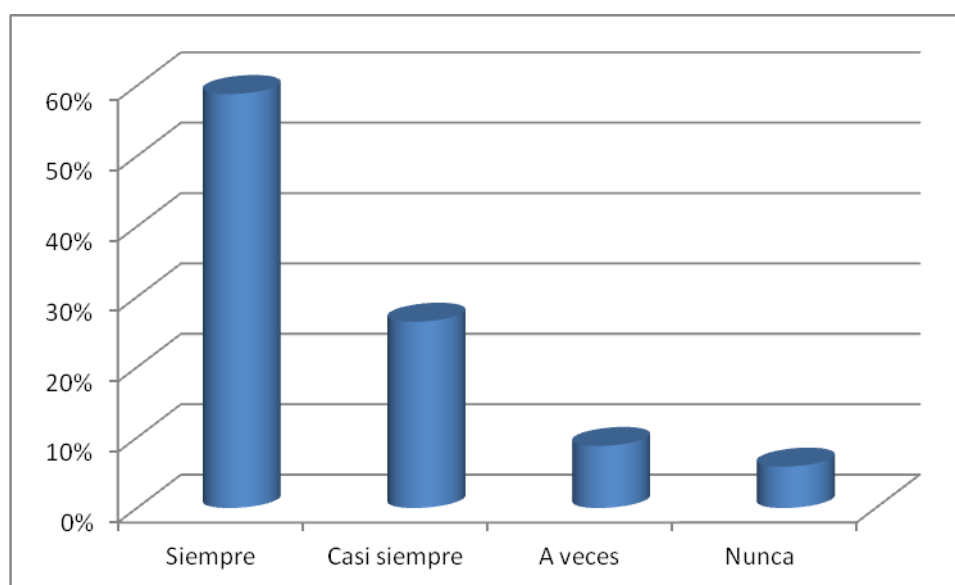
DAR LIBERTAD A LOS DOCENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	20	20	59%	59.00%
Casi siempre	9	29	26%	85.47%
A veces	3	32	8.82%	94.29%
Nunca	2	34	5.88%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 16

FIGURA N° 17

DAR LIBERTAD A LOS DOCENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES



FUENTE: CUADRO N° 16

INTERPRETACIÓN

20 de los encuestados que es el 59% dicen que siempre da libertad a los docentes para la toma de decisiones.

9 que es el 26% de los encuestados responden que da libertad a los docentes para la toma de decisiones.

03 de los encuestados que es el 8.8% del total dicen a veces da libertad a los docentes para la toma de decisiones.

Además 02 de los encuestados que es el 5.8% dicen que nunca da libertad a los docentes para la toma de decisiones.

32 de los encuestados que es el 94.2% del total dicen que los directores (as); siempre, casi siempre y a veces da libertad a los docentes para la toma de decisiones.

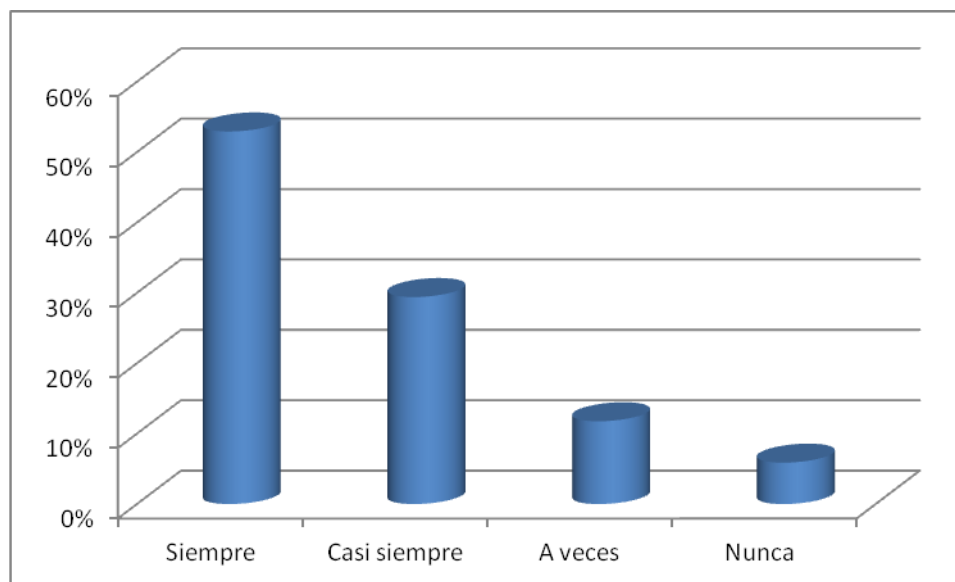
CUADRO N° 21

**DEJA EN MANO DE LOS DOCENTES LA CONDUCCIÓN DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Escala de valoración	Fr.	F. Ac.	%	%
Siempre	18	18	53%	53.00%
Casi siempre	10	28	29%	82.41%
A veces	4	32	11.76%	94.18%
Nunca	2	34	5.88%	100%
Total	34		100%	

FUENTE: CUADRO N° 16

FIGURA N° 18
DEJA EN MANO DE LOS DOCENTES LA CONDUCCIÓN DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA



FUENTE: CUADRO N° 16

INTERPRETACIÓN

18 de los encuestados que es el 53% dicen que siempre deja en mano de los docentes la conducción de la Institución Educativa.

10 que es el 29% de los encuestados responden que deja en mano de los docentes la conducción de la Institución Educativa.

04 de los encuestados que es el 11.7% del total dicen a veces deja en mano de los docentes la conducción de la Institución Educativa.

02 de los encuestados que es el 5.8% dicen que nunca deja en mano de los docentes la conducción de la Institución Educativa.

32 de los encuestados que es el 94,1% del total dicen que los directores (as); siempre, casi siempre y a veces deja en mano de los docentes la conducción de la Institución Educativa.

CONCLUSIONES

En las instituciones educativas rurales los directores deben practicar un estilo de liderazgo adecuado para una gestión exitosa que les conduzca a una educación de calidad motivador emprendedor y no a la resistencia al cambio.

En las instituciones educativas rurales los directores practican en su mayor porcentaje el liderazgo autocrático y laissez faire donde la gestión está desfasada de un liderazgo adecuado, en referencia al desempeño laboral docente no hacen reconocimiento de su labor pedagógica y no se sienten motivados lo realizan por cumplimiento los docentes.

El estilo de Liderazgo Democrático y/o pedagógica desarrollado por los directores(as) impacta en los profesores de manera positiva, pues en las I.E. rurales de la RED. Sur del distrito de Santo Tomas, consideran que sus profesores tienen comportamientos alegres y optimistas, preocupados de los resultados y generando siempre un buen logro de aprendizaje en aula.

El Ministerio de Educación ha implementado los fascículos para la gestión de los aprendizajes para elevar la calidad de la gestión en las escuelas, pretendiendo que asuman un liderazgo pedagógico y democrático. En este sentido, se implementó por el Ministerio de Educación, el Marco de la Dirección que fija los principales ámbitos de acción y tareas que debe realizar el director. Además, en la Ley de la reforma magisterial, fija que los cargos directivos son concursables y se evalúan de acuerdo a criterios normativos.

RECOMENDACIONES

Las instancias educacionales establezcan estrategias que permitan definir el estilo de liderazgo de los directores y por consiguiente optar por el estilo democrático, ya que impactaría positivamente en sus profesores haciendo de estos profesionales profesores alegres y optimistas.

En las diferentes instancias educacionales organizar talleres o cursos de perfeccionamiento cuyo objetivo es alcanzar en sus docentes liderazgos de estilo democrático.

Trabajar en cada uno de los cursos de cada establecimiento con los Padres y Apoderados en seminarios, talleres o charlas sobre los estilos de liderazgos desarrollados por ellos, de modo que, permitan la mejor relación con sus hijos(as), y así, lograr los rendimientos académicos más altos posibles.

Las Instituciones encargadas de formar Profesionales de la educación sería apropiado que trabajen con ellos los estilos de liderazgos de manera sistemática y sostenida a través de su formación docente.

Los estilos de liderazgo desarrollados por los actores que intervienen en la formación académica de los alumnos son muy relevantes y significativos, los que se expresan no solo en forma externa, sino que también en creencias

BIBLIOGRAFIA

Ángel Liderazgo Compartido como práctica general de la institución Escolar.

Caracas, Venezue

Arias, F. (2006) El Proyecto de Investigación. Caracas: Episteme

Borjas, B. (2010) Gestión Educativa. Caracas

Chiavenato, I. (2008) Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009) Administración en los Nuevos Tiempos. México: Mc Grw
Hill

Cooper, S. y Sawaf, W. (2007) La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo
de las Organizaciones. Bogotá: Editorial Norma

Cuevas C. Rudy 2011 Gerencia, gestión y liderazgo educativo

Day (2005) Docencia y Calidad Educativa.

- Díaz, F. y Hernández, R. (2007) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México: Mc Graw Hill
- Díaz y Lule (2006) Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje. Madrid: Síntesis
- Diccionario de la Lengua Española Vigésima Edición
- Fascículo de rutas del aprendizaje 2013 Gestión para los aprendizajes
- Finol, M. (2007) Competencias del gerente educativo en la gestión del conocimiento.
- Goleman, A. (2004) El líder resonante crea más. El Poder de la Inteligencia Emocional. Madrid: Kairós
- Hall, S. (2006) Administración. México: Prentice Hall
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill
- Ivancevich, H. (2009) Organizaciones. México: Mc Graw Hill
- Jiménez, M. (2008) Proyectos de Aprendizaje. Caracas: Santillana
- Méndez, C. (2009) Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Bogotá: Mc Graw Hill
- Robbins, S. (2008) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall



ANEXO N° 1

ENCUESTA

Estimado Profesor(a), la encuesta que usted gentilmente va a contestar y que es de carácter ANONIMO, está orientada a una investigación sobre aspectos relevantes sobre educación y su administración, tus respuestas son de gran importancia, estamos cociente que el grado de veracidad y honestidad que aplicará en esta encuesta son el reflejo de sus valores y virtudes que ha internacionalizado a través de los años.

Para contestarla, solo tendrá que marcar con una "x", una de las cuatro alternativas de respuestas, que en su opinión más identifique a la dirección del establecimiento en que usted labora.

A: Siempre

B: casi siempre

C: A veces

D: Nunca

N	ITEMS	A	B	C	D
	Variable: Estilos de Liderazgo Indicador : liderazgo democrático				
01	Considera el director(a) la opinión de sus profesores(as)				
02	Sus Ideas del director(a) son claras y precisas				
03	Es asertivo en la toma de decisiones				
04	Considera el director(a) las sugerencias de los profesores(as)				
05	Está el director(a) constantemente buscando nuevas estrategias de mejoramiento institucional.				
	Indicador: Liderazgo Autocrático				
06	Toma las decisiones unipersonalmente				
07	Hace énfasis en los aspectos técnicos del puesto				
08	Considera el director(a) las Ideas, diferencias de los				

	profesores(as)				
09	Fija las directrices sin participación del grupo				
	Indicador : Liderazgo Laissez Faire				
11	En la institución a veces no se sabe quién es el que decide.				
12	A veces se trabaja en forma desorganizada y sin planificación				
13	En la institución hay que cumplir pocos trámites para hacer las Cosas				
14	Depende del grupo para resolver los problemas de la institución				
15	Da libertad a los docentes para la toma de decisiones				
	Variable: Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes En la I.E. los docentes:				
16	Planifican proyectos de aprendizaje relacionados con las rutas de aprendizaje				
17	Ofrecen a los estudiantes material introductorio que les permita enlazar los saberes previos con el nuevo contenido				
18	Sistematiza la actuación diaria de los estudiantes				
19	Utiliza estrategias metodológicas con pertinencia				
20	Utiliza fichas de evaluación a diario				



GOBIERNO REGIONAL CUSCO
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN CUSCO
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CHUMBIVILCAS



EL QUE SUSCRIBE, EL COORDINADOR DE RED N° 03 "AMAUTAS DEL SUR", DEL DISTRITO DE SANTO TOMÁS, PROVINCIA DE CHUMBIVILCAS, REGION CUSCO.

HACE CONSTAR:

QUE, la estudiante egresado de Maestría en Educación con mención "Administración de la Educación" de la Universidad Nacional Altiplano Puno, Profesora **LUZ AMANDA PACCO QUISPESIVANA**, aplicó los instrumentos de investigación del proyecto de tesis "**ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE DE LAS II. EE. RURALES DE RED SUR, DISTRITO DE SANTO TOMAS - 2014**".

Se le otorga la presente constancia a petición escrita del interesado para casos que vea por conveniente.

Chumbivilcas, 15 de mayo de 2015.



Rafael
Profesor **Rafael Acosta Huamani**
Coordinador de la RED N.º 03
"Amautas del Sur."