

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

*Enrique Guzmán y Valle*

Alma Máter de Magisterio Nacional

**ESCUELA DE POSTGRADO**



## **Tesis**

**Evaluación del liderazgo y su relación con el desempeño de los docentes del Colegio de gestión pública General Emilio Soyer Caverro de Chorrillos**

Presentada por

**Jaime Raúl RODRÍGUEZ PINTO**

Asesor

**Luis Magno BARRIOS TINOCO**

**Para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con  
Mención en Docencia Universitaria**

**Lima – Perú  
2016**

**Evaluación del liderazgo y su relación con el desempeño de los docentes del Colegio  
de Gestión Pública General Emilio Soyer Cavero de Chorrillos**

A mis padres, mi esposa y mis hijos  
con todo mi amor

## Reconocimiento

A mis Maestros de la UNE y al  
Ejercito del Perú cuna de los  
más altos valores patrióticos

## Tabla de contenidos

Título	2
Dedicatoria	3
Reconocimiento	4
Tabla de contenidos	5
Lista de Tablas	7
Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>13</b>
1.1. Determinación del problema	13
1.2. Formulación del problema	14
1.3. Objetivos: generales y específicos	15
1.4. Importancia y alcance de la investigación	16
1.5. Limitaciones de la investigación	16
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>18</b>
2.1. Antecedentes del estudio	18
2.2. Bases teóricas	25
2.3. Definición de términos	76
<b>CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	<b>79</b>
3.1. Hipótesis	79
3.2. Variables	80
3.3. Operacionalización de variables	81
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA</b>	<b>82</b>
4.1. Tipo y método de investigación	82
4.2. Diseño de investigación	82
4.3. Población y muestra	83
4.4. Técnicas de recolección de datos	84
4.5. Validez y confiabilidad del instrumento	85
4.6. Tratamiento estadístico	86
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS</b>	<b>87</b>
5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos	87
5.2. Presentación y análisis de los resultados	94
5.3. Discusión	106

Conclusiones	108
Recomendaciones	109
Referencias	110
Apéndice(s)	114

## Lista de Tablas

- Tabla 1. Descripción de la variable liderazgo del equipo directivo según su dimensión comunicación considerando los aspectos favorables y desfavorables
- Tabla 2. Descripción de la variable liderazgo del equipo directivo según sus indicadores de comunicación considerando los aspectos favorables y desfavorables
- Tabla 3. Descripción de la variable liderazgo del equipo directivo Según su dimensión motivación considerando los aspectos favorables y desfavorables
- Tabla 4. Descripción de la variable liderazgo del equipo directivo según indicadores de motivación considerando los aspectos favorables y desfavorables
- Tabla 5. Descripción de la variable liderazgo del equipo directivo según su dimensión manejo institucional considerando los aspectos favorables y desfavorables
- Tabla 6. Descripción de la variable liderazgo del equipo directivo según Indicadores del manejo institucional considerando los aspectos favorables y desfavorables
- Tabla 7. Descripción de la variable desempeño docente según su Dimensión capacidades pedagógicas considerando los aspectos favorables y desfavorables
- Tabla 8. Descripción de la variable desempeño docente según indicadores de capacidades pedagógicas considerando los aspectos favorables y desfavorables
- Tabla 9. Descripción de la variable desempeño docente según su dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones considerando los aspectos favorables y desfavorables
- Tabla 10. Descripción de la variable desempeño docente según indicadores de responsabilidad en el desempeño de sus funciones considerando los aspectos favorables y desfavorables

Tabla 11. Descripción de la variable desempeño docente según su  
Dimensión relaciones interpersonales con la comunidad educativa  
Considerando los aspectos favorables y desfavorables

Tabla 12. Descripción de la variable desempeño docente según  
indicadores de las relaciones interpersonales con la comunidad  
educativa considerando los aspectos favorables y desfavorables

## Resumen

Este trabajo de investigación, trata sobre la relación entre el liderazgo del equipo directivo y el desempeño de los docentes de una institución educativa, para determinar cuáles son los niveles de mejora de la calidad de la educación. En tal sentido, el liderazgo empleado por los directivos con el fin de poner en acción a su equipo para la obtención de logros y metas tiene una relación directa con el desempeño docente que muestran los docentes bajo su dirección y, para lograrlo, es indispensable que estas metas sean fijadas de común acuerdo. Sólo así es posible despertar el interés y la motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo propuesto, por ello es necesario precisar que la dirección de la Institución educativa con su capacidad de liderazgo, sea la responsable de hacer productivos todos los recursos humanos que posee la institución, de aquí es que surge nuestro problema general ¿cómo se relaciona la evaluación del liderazgo del equipo directivo y el desempeño de los docentes en la institución educativa?, se planteó también el siguiente objetivo general: determinar la relación de la evaluación del liderazgo del equipo directivo y el desempeño de los docentes de la institución educativa, y por último la siguiente hipótesis, la evaluación del liderazgo del equipo directivo se relaciona significativamente con el desempeño de los docentes de la institución educativa, llegando a las siguientes conclusiones: Existe una correlación positiva entre la comunicación del equipo directivo y el desempeño de los docentes de la Institución Educativa, además se concluye que existe alta correlación positiva entre la motivación del equipo directivo y el desempeño de los docentes de la Institución, y se establece que existe alta correlación positiva entre el manejo institucional del equipo directivo y el desempeño de los docentes de la Institución Educativa.

Palabras clave: Liderazgo y desempeño docente

### **Abstract**

This research work deals with the relationship between the leadership of the management team and the performance of teachers in an educational institution, to determine what levels of improving the quality of education. In this regard, the leadership used by managers in order to put into action his team to obtain achievements and goals has a direct relationship to teacher performance showing teachers under his direction and to achieve this it is essential that these goals are established by mutual agreement. Only then can arouse interest and motivation to work together to achieve what is proposed, therefore, to state that the management of the educational institution with its leadership, is responsible for making productive all human resources held by the institution , here is our general problem arises how the evaluation of management leadership and performance of teachers in the school ?, the following general objective was also raised relates: determine the relationship of assessment team leadership management and performance of teachers in the school, and finally the following hypothesis, evaluation of management leadership is significantly related to the performance of teachers in the school, reached the following conclusions: There is a positive correlation between communication of the management team and the performance of teachers of School, also it concludes that there is a high positive correlation between motivation of the management team and the performance of teachers of the institution, and states that there is a high positive correlation between institutional management and performance management team of teachers of School.

**Key words:** Leadership and teaching performance

## **Introducción**

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

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

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

El presente estudio se encuentra dividido en cuatro capítulos, el primero lo constituye el marco teórico, el cual sustenta, analiza y expone algunas teorías sobre el líder, liderazgo, equipo directivo, así como sobre el desempeño docente, y los estudios previos que plantean una relación similar.

El segundo capítulo está dedicado al planteamiento del problema, en el cual se tratan aspectos de determinación y formulación, haciendo una presentación de la importancia y alcances.

En el tercer capítulo se presentan los objetivos de la investigación, hipótesis y variables así como la operacionalización, método y diseño de investigación.

En el cuarto capítulo se observa la selección, técnicas, tratamiento y presentación de resultados obtenidos con los cuales se realizó posteriormente el análisis respectivo de la información obtenida luego de la aplicación del programa vocabulario expresivo.

Asimismo se presentan las conclusiones en torno al trabajo de investigación y se aportan algunas sugerencias para los docentes.

El presente trabajo es un aporte para el docente, quien podrá utilizarlo como una herramienta eficaz que facilite, estimule y garantice un aprendizaje significativo en los niños.

## Capítulo I

### Planteamiento del problema

#### 1.1. Determinación del problema

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

Si tomamos en cuenta que la calidad de la educación es función del talento y la dedicación de los estudiantes y docentes y, que la eficacia de ésta depende no sólo del instrumento, razón por la que podemos precisar que la dirección de la institución educativa, con su capacidad de liderazgo, es la responsable de hacer productivos todos y cada uno de los recursos humanos con que cuenta la institución.

De ahí que la competencia y la capacidad de liderazgo del director y su equipo directivo sea la primera exigencia para garantizar una educación de calidad.

Decidir adecuadamente en un proceso es tan importante como el proceso mismo, con esto se quiere señalar que para encontrar la excelencia educativa se requiere de múltiples factores: como profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman. Las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones. Un director es un educador y un líder, no porque esté involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlos más efectivo: facilitándole al docente su tarea, garantizándole el

funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

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

Se evaluará las funciones y actividades que desde la perspectiva normativa para la eficacia y el equipo directivo debería realizar tareas como:

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

## **1.2. Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cómo se relaciona la evaluación del liderazgo con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos?

### **Problemas específicos**

¿De qué manera la evaluación de la capacidad de comunicación del líder del equipo directivo se relaciona con el desempeño de los

docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos?

¿De qué manera la evaluación de la capacidad de motivación del líder del equipo directivo se asocia con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos?

¿Cuál es la vinculación de la evaluación del manejo institucional del líder del equipo directivo con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos?

### **1.3. Objetivos Generales y Específicos**

#### **Objetivo General**

Determinar la relación entre la evaluación del Liderazgo el Desempeño de los Docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

#### **Objetivos Específicos**

Establecer la relación de la evaluación de la capacidad de comunicación del líder del equipo directivo y el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero en Chorrillos.

Precisar la asociación de la evaluación de la capacidad de motivación del líder del equipo directivo y el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

Señalar la vinculación de la evaluación del manejo institucional del líder del equipo directivo y el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero en Chorrillos.

#### **1.4. Importancia y alcance de la investigación**

##### **Importancia**

Esta investigación sería importante porque:

- La necesidad del liderazgo armonizará los objetivos institucionales y los intereses personales.
- Esta labor no solo puede llevar a cabo un director técnico, es labor del líder, ya sea informal, y como tal procedente del mismo equipo, o formal, procedente de la institución.
- De ahí la importancia de la presente, será señalar cómo la capacidad del liderazgo del equipo directivo garantiza la organización, el funcionamiento y la eficacia en el desempeño de las funciones de la institución educativa.

##### **Alcances**

El presente proyecto de investigación determinará medidas que debemos tomar para el mejor rendimiento y desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

#### **1.5. Limitaciones de la investigación**

Este proyecto de investigación sería viable, pues se contará con los recursos necesarios y el acceso a la institución educativa, toda vez que el investigador trabajará como docente de los sujetos de la investigación.

Constituyen limitaciones a la presente:

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

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes Nacionales

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

En el estudio de Allan Ornstein (citado por Barriga y Vidalón, 1975) se hace una revisión de 200 trabajos, realizados hasta la década del 60, sobre la conducta del docente. Señala dicho autor que la literatura es ‘voluminosa y contradictoria’ y clasifica estas investigaciones en tres tipos de enfoques: a) modelos de sistemas: b) procesos instruccionales, y c) características de la conducta del maestro. El modelo de sistema es un enfoque globalizador en el que identifican los componentes del proceso educativo y sus interrelaciones; el enfoque de procesos instruccionales se centra en la integración entre maestros y alumnos y evalúa dicha interacción a través de la observación; y el enfoque de las características de la conducta del docente, como su nombre lo indica, dirige su atención al docente mismo sin considerar a los otros componentes del proceso educativo.

Barac Rosenhire (citado por Barriga y Vidalón, 1975) revisa los resultados de 35 investigaciones realizadas en 1965 y 1970 sobre la relación entre la conducta del docente y el rendimiento de los alumnos, medido a través de la observación. Señala que “estos estudios son difíciles de sintetizar, por al menos, tres razones: varían ampliamente en cuanto a la asignatura asignada evaluada, grado educativo e instrumento de observación; algunos estudios usan procedimientos estadísticos no

apropiados; en muchos de ellos el número de aulas observadas es menor a veinte”. Divide estas investigaciones en dos categorías en función al tipo de conducta del docente observado: a) estudios sobre las variables afectivas y b) estudios sobre las conductas cognitivas del docente.

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

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

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

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

- a) El conjunto de los factores docentes estudiados explican el 51,16 % de la varianza del rendimiento de los alumnos en la línea de matemática. Este porcentaje es el índice de la participación de los factores docentes en el rendimiento de los educandos en la línea de matemática. De tales factores se ha determinado que contribuyen en mayor medida la forma democrática y afectuosa de conducción y organización pedagógica por parte del docente (26), la capacidad numérica, (15), la ascendencia como rasgo de la personalidad docente (2%). Es importante señalar que la contribución de todos estos factores se da en sentido positivo con excepción del rasgo de ascendencia.
- b) En el caso de la línea de lenguaje, los factores docentes evaluados, en su conjunto, explican el 56,08% de la varianza del rendimiento de los alumnos. Las variables más significativas para determinar esta proporción son: el tipo de organización y conducción pedagógica (33%) y la actitud del docente hacia el cambio (3%). En ambos casos la contribución de tales variables se da en sentido positivo.
- c) Con respecto a las actitudes de los alumnos, los factores docentes, en conjunto, explican el 54,57% de la varianza del rendimiento escolar, siendo las variables que más contribuyen, la conducción y la organización pedagógica (40,85%) y la actitud del docente hacia el cambio (2%).
- d) La contribución que tiene cada una de las variables docentes en la determinación del rendimiento escolar depende de la línea o tipo de rendimiento. La variable conducción y organización pedagógica tiene una incidencia significativa y predominante.

**2.- Rincón, J.** (1995), en Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas, sostiene que los datos nos evidencian que existe un alto

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

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

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

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

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

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

- ✓ “En las habilidades de liderazgo de dirección estratégica, cohesión, negociación y toma de decisiones, la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos.”
- ✓ “Con relación a la habilidad importante de motivación y cómo lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente, se manifestó estar en desacuerdo (ED).”
- ✓ “Sobre qué estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay

reconocimiento contundente hacia qué estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción.”

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

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

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

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

**9.- Rosales, M.(2005)**, en su trabajo *Calidad sin Liderazgo*, analizó las conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de clase media en la provincia de San Juan Argentina. Población: directores y profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de autoevaluación. En sus conclusiones expresa “que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes”.

En tal sentido, el director-líder debe poseer un pensamiento flexible y gustar del trato con las personas, ser formal, poseer integridad personal, debe ser justo, consistente en sus decisiones,

y leal con el grupo con el que trabaja. Por lo que podemos manifestar, el liderazgo juega un papel muy importante en toda dirección, ya sea educativo, empresarial, y otros. La cual redundará en nuestros productos que son nuestros alumnos, en el caso de la educación. En suma, existen muchos antecedentes que nos permitirán orientar y concretar nuestro trabajo propuesto.

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

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

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Evaluación de liderazgo**

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

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

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

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

La palabra líder tiene muchas connotaciones. Se ha recogido las siguientes respuestas ante la interrogante del significado de ser un líder: estar a cargo, estar al mando, ser el responsable de todo, ser el número uno. En suma, es el que está basado en la concentración de poder sobre los otros, y que debería ser cuestionado y reemplazado por un concepto que se centre en el servicio a los demás. Cuya característica básica deberá ser el espíritu de servicio: aquel que más sirve a la sociedad. En otras palabras, el concepto ideal de liderazgo es aquel basado en el servicio.

### **A) Liderazgo**

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

Se han dado decenas de definiciones al término Liderazgo y ha sido estudiado desde diversos puntos de vista. He aquí uno de los

más importantes como Blanchard, K. y Hersey (1988)<sup>1</sup> que definen al Liderazgo como la actividad de influenciar en la gente para que se empiece voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo.

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

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

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

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

Asimismo, se unen otros investigadores para complementar y ampliar el concepto de Liderazgo, es por ello que se creyó

---

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

<sup>2</sup> Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill

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

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

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

#### **2.2.1.1. Consideraciones propias del buen liderazgo**

##### **Eficacia**

Arrelucé, J ; (1999)<sup>3</sup> la define como aquella persona capaz de distinguir lo importante de lo urgente. En este sentido, el líder debe desterrar la mala imagen como, por ejemplo, la hora peruana porque es la antítesis de una administración del tiempo.

---

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

Es la disposición para trabajar dentro de una organización como miembro de un equipo.

### **Flexibilidad**

Blanchard, K. (1982)<sup>4</sup> refiere que la flexibilidad es la capacidad del sujeto para seleccionar tres o más estilos para determinadas situaciones; la flexibilidad es el estilo de gestión que vigoriza a toda la organización, estimulando simultáneamente la creatividad.

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

### **Misión**

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

### **Visión**

Asimismo Kasuga, L. (2000) refiere que la visión impulsa a la gente a encontrar soluciones que llevan a la cristalización de las visiones grupales.

## **2.2.1.2. Factores que influyen en el desarrollo del liderazgo**

Blanchard, K. (1982)<sup>5</sup> da su demanda más simple para completar el desarrollo del Liderazgo y ayudar al individuo a la excelencia orgánica, y toma en cuenta los siguientes factores:

---

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

<sup>5</sup> Blanchard, K. & Jonson, S. (1982) *El Ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona España.

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

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

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

Drucker, P. (1989)<sup>6</sup> refiere que una manera de incrementar el liderazgo son los nuevos modelos de organización, los sistemas grandes, basados en la información y/o instrucción, es decir el área de estudio que la persona que dirige haya obtenido. Es por ello que facilita la capacidad de responder velozmente a cambios ambientales, promoviendo mayor flexibilidad de liderazgo y más autonomía y así lograr el éxito. El liderazgo es puramente subjetivo, difícil de definir, casi imposible.

### **2.2.1.3. Enfoques de liderazgo**

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

---

<sup>6</sup> Drucker, P. (1989). *Tiempo de desafíos. Tiempos de reinenciones*. Ed. Edhasa

1. La teoría del “gran hombre”, según la cual el líder ha nacido como tal, y no se ha hecho después. Esta teoría sirve de base a la monarquía, en la que se nace rey.
2. La teoría de los rasgos, que afirma que el líder posee unos rasgos característicos que le diferencia de los demás. Tales rasgos pueden ser fisiológicos (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc.), intelectuales (inteligencia, vivacidad de espíritu) o psicológicos (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc.).
3. El enfoque situacional, según el cual a cada situación específica le corresponde un líder específico. Éste es el individuo capaz de conducir al grupo hacia un objetivo común y de obtener el consentimiento de los demás en un momento determinado de la historia del grupo.
4. El enfoque funcional, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.
5. El enfoque empírico considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección sociométrica, en la que el líder se revela como personaje central del grupo.
6. El enfoque institucional o sociológico se basa en el estatus ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas.
7. El enfoque cognoscitivo, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder está investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo.
8. El enfoque naturalista afirma que el líder posee de ordinario una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha

convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse.

La multiplicidad de enfoques, tanto psicológicos como empíricos, impide la elaboración de una noción unitaria de liderazgo. Y es, sin duda, por esta razón que los investigadores se han dedicado más a estudiar las conductas de los líderes que no sus rasgos individuales o las situaciones en que viven.

**Hemphill, J.** (1954)<sup>7</sup> fue uno de los precursores de este nuevo enfoque. Ejercer un liderazgo, escribe, “*es preocuparse por establecer una estructura interrelacional que lleve a la solución de un problema común*”.

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

#### **2.2.1.4. Funciones del liderazgo**

Son tres las funciones en el que el líder debe ser un experto: 1. Dirigir equipos de trabajo; 2. Preparar a otros en el trabajo; y 3. Asesorar.

##### **1. Dirigir equipos de trabajo:**

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

**Planificación de la agenda.** Una agenda es el perfil de los temas que necesitan ser cubiertos en una junta de trabajo. Deberá ser

---

<sup>7</sup> Hemphill, JK. (1954) *a proposed theory of leadership in small groups*. Second preliminary report, Personnel Research Board (Ohio State University)

entregada con anticipación para que los miembros se preparen para la junta de trabajo, ésta incluye por lo general los temas a tratarse y que están por resolver en un conflicto o discusión.

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

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

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

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

subrayar las áreas de acuerdo y de desacuerdo antes de buscar el consenso.

## **2. Preparar a otros para el trabajo:**

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

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

## **3. Asesorar**

La asesoría es el debate de un problema emocional con otra persona para poder resolverlo y ayudar al otro mejor con él mismo. La gente experimenta una variedad de problemas que se afectan a sus vidas de una manera general y, en particular, su desempeño en el trabajo, es necesario entonces demostrar nuestro

liderazgo por medio de la asesoría. Los asesores efectivos mantienen la intimidad, escuchan de una manera atenta y solidaria los sentimientos y las circunstancias de los demás, y les ayudan a determinar lo que tienen que hacer, lo cual incluye la búsqueda de ayuda profesional.

- a) **Los consejeros eficaces aseguran la confianza.** Bajo casi ninguna circunstancia los consejeros efectivos no le dicen a nadie más los problemas personales de otras personas.
- b) **Los consejeros eficaces son buenos para escuchar a los demás.** La buena asesoría empieza con un oído atento
- c) **Los asesores eficaces auxilian a sus colegas a encontrar ayuda.** En ocasiones lo mejor que un buen líder puede hacer es sugerir que las personas se pueden beneficiar de la ayuda profesional en sus problemas particulares.

#### **2.2.1.5. La comunicación de liderazgo**

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

En las tres partes que conforman Great Communication Secrets of Great Leaders (Grandes Secretos de Comunicación de los Grandes

Líderes) se delinear y analizan las tres etapas en que se divide el proceso de comunicación de liderazgo. En primer lugar, desarrollar el mensaje, lo que se desea decir y hacer. En segundo lugar, comunicar el mensaje verbal, mental y metafóricamente. Y en tercer lugar, respaldar el mensaje manteniéndolo fresco y significativo.

Baldoni, J. (1999) ofrece en su obra una serie de detalladas observaciones de la realidad que pueden contribuir a mejorar las palabras, orales o escritas, en mensajes de liderazgo que informen, exhorten e inspiren a los demás a mejorar a sí mismos, a su equipo y a su organización.

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

#### **2.2.1.6. Perfil del líder**

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y, por lo tanto, no puede haber un ideal único para todos los grupos.

- d. En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder son llamadas también carisma.
- e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### 2.2.1.7. Rasgos del liderazgo

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

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

**Honestidad e Integridad:** Fiabilidad, seguridad.

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

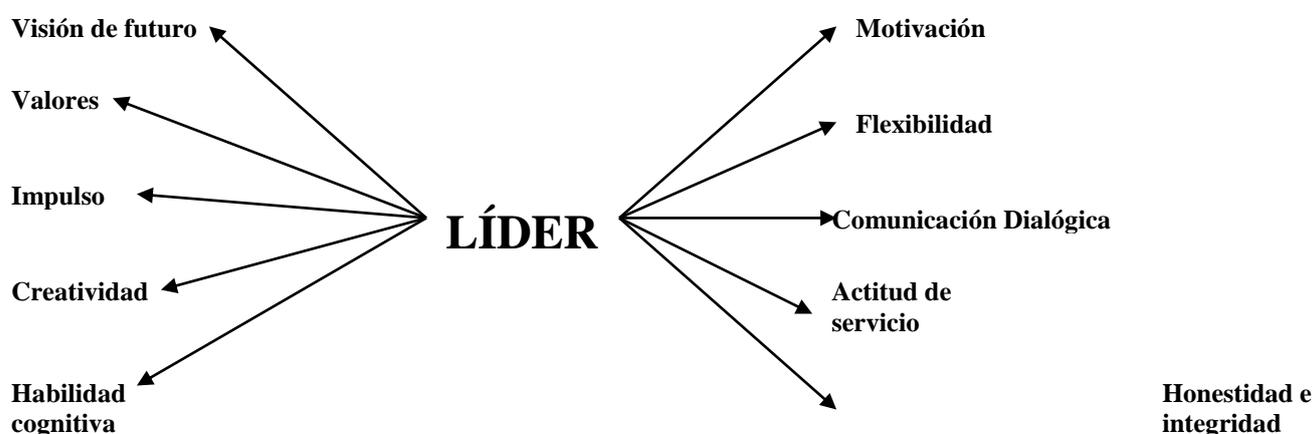
**Autoconfianza:** Confianza en las propias habilidades.

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

**Creatividad:** Originalidad.

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

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



### 2.2.1.8. Cualidades del líder

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

**Flores, N.** (2006), indica cuáles deben ser las cualidades de un líder e indica los siguientes:

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

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

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

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

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

**SOCIABLE:** De fácil trato y apertura con los demás.

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

**Práctico:** Sabiendo aprovechar los procedimientos necesarios.

**Objetivo:** Considerando el fin y la intención de lo propuesto.

Poseedor de carisma: Don espiritual o prestigio del que goza de manera excepcional.

Credibilidad: Poseedor de lo creíble.

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

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

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

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

Carácter: Autoconfianza, personalidad, dedicación, entereza.

Capacidad: Actitud, destreza, pericia.

Coraje: Decisión, valentía.

COMPASIÓN: Justicia, amor, misericordia, empatía.

## Cualidades del líder



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

### 2.2.1.9. Escuela de liderazgo

#### **Liderazgo: capacidad de ejercer poder sobre otros para lograr determinados objetivos**

El liderazgo es un tema crucial<sup>8</sup>. Hoy en día las fronteras se han abierto al comercio global, donde las organizaciones y empresas se encuentran permanentemente en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha propiciado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o la empresa. La esencia del liderazgo reside en los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

---

<sup>8</sup> Universidad Alas peruanas (Escuela de Postgrado), *EL LIDERAZGO IDEAL QUE EL PERÚ NECESITA*. Lima, 2006, Págs. 43, 45.

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

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

Un paradigma de liderazgo es un planeamiento compartido, que representa una forma fundamental de pensar, estudiar, investigar y entender el liderazgo. Durante los últimos 60 años, las investigaciones en la materia han modificado el paradigma. Las cuatro principales clasificaciones de la teoría del liderazgo, en conjunto, representan un cambio en el paradigma del liderazgo.

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

Tanto la teoría de rasgos como la del comportamiento constituyen esfuerzos por encontrar el mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones; por ello se las ha denominado teorías universales. En los años sesenta quedó muy en claro que no hay

tal estilo útil para toda circunstancia; por tanto, el paradigma del liderazgo paso a la teoría de contingencias, que trata de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, de los seguidores y de la situación. En otras palabras, ¿qué rasgos y/o conductas aseguran el éxito del liderazgo con base en las variables situacionales?

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

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

#### **2.2.1.10. Fuentes de liderazgo y autoridad**

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

##### **El poder para recompensar**

Obediencia conseguida por poseer la capacidad de distribuir las recompensas que los demás consideran valiosas.

**El poder para coaccionar**

Es el poder fundado en el miedo. Se reacciona a este poder por miedo a los resultados negativos que sobrevendrían de no obedecer.

**El poder referente**

Influencia basada en la posesión de recursos deseables, o ciertos rasgos de personalidad

**El poder legitimo**

Es el poder que se confiere a una persona como resultado de su posición en la jerarquía formal de la organización

**El poder experto**

Es una influencia que se ejerce gracias a las pericias, habilidades o conocimientos personales.

**2.2.1.11. Funciones administrativas de liderazgo**

## **Funciones interpersonales**

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

**Función de líder.** De acuerdo con Mintzberg, la función de líder es desempeñar las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente en la organización.

**Función de enlace.** Se cumple al interactuar los líderes con personas externas a la unidad de la organización, lo cual implica formar toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación.

## **Funciones informativas**

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

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

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

## **Funciones decisorias**

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

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

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

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

### **2.2.1.12. El director**

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

a) **FUNCIONES DEL DIRECTOR<sup>9</sup>.** Existe una amplia literatura sobre las funciones directivas. Recogeremos aquí la síntesis.

---

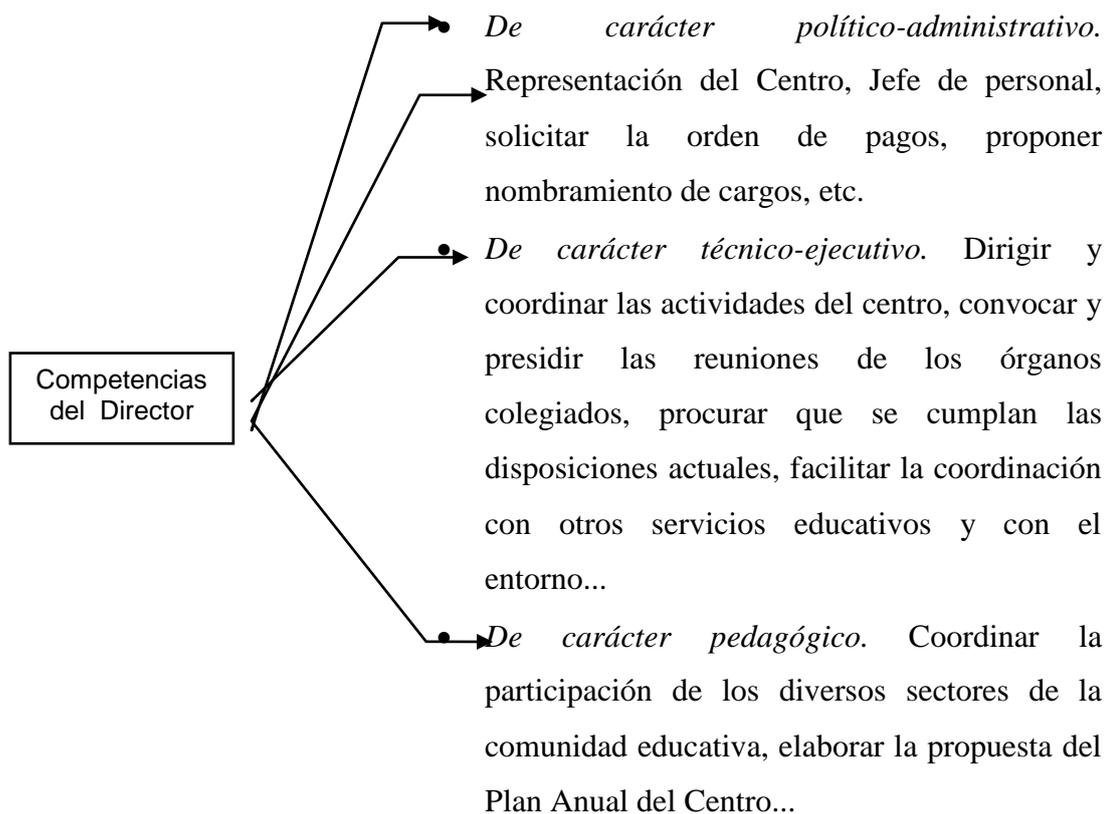
<sup>9</sup> Salvador Mata (1993; 223) a partir de las aportaciones de Isaac, Rotger, Álvarez y Ciscar-Uría.

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

*Elaboración del equipo de investigación.*

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

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



b) **PERFIL DEL DIRECTOR.** Según Ball, Delgado L, Rull y otros (citados en Salvador Mata, 1993: 227-229), más allá de la clasificación de los perfiles y de los estilos de dirección, sobre la cual existe una amplia literatura, desearíamos insistir en un conjunto de características de tipo general que, a nuestro entender, deben tener las personas que acceden a este cargo.

PERFIL  
DEL  
DIRECTOR

```
graph LR; A[PERFIL DEL DIRECTOR] --> B[1. El Director debe tener una visión global del centro educativo. Esta visión es absolutamente imprescindible para consolidar el funcionamiento del centro, su proyecto educativo y los planes periódicos generales y parciales que se elaboren. Asimismo, esta visión global debe recoger las funciones del Consejo Escolar del Centro y de las relaciones del centro educativo con el exterior.]; A --> C[2. El Director debe colaborar en el desarrollo profesional del conjunto de profesores. Es una función importante y contribuye a crear un buen clima de relación entre el conjunto de profesores. En este sentido, se pueden desarrollar acciones como las que se determinan a continuación (McEvoy, citado por Lorenzo. 1993: 227):]; A --> D[3. El Director tiene una función específica como presidente del Consejo Escolar. En este sentido, el]; C --> E[• Informar sobre oportunidades profesionales.]; C --> F[• Difundir materiales profesionales y curriculares.]; C --> G[• Centrar la atención del equipo en un tema específico.]; C --> H[• Pedir la opción a los profesores sobre las actividades en el aula.]; C --> I[• Favorecer el entusiasmo en la innovación.]; C --> J[• Reconocer los progresos de cada profesor y profesora.];
```

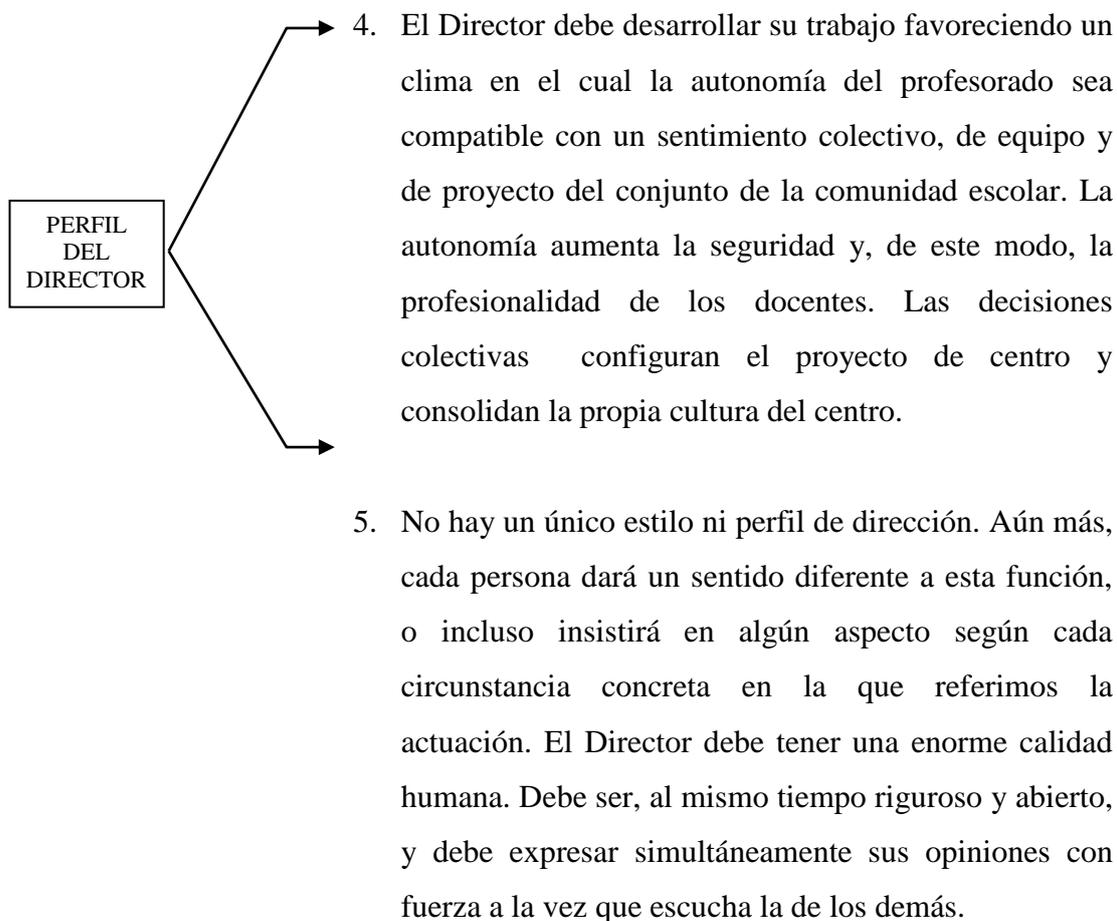
1. El Director debe tener una visión global del centro educativo. Esta visión es absolutamente imprescindible para consolidar el funcionamiento del centro, su proyecto educativo y los planes periódicos generales y parciales que se elaboren. Asimismo, esta visión global debe recoger las funciones del Consejo Escolar del Centro y de las relaciones del centro educativo con el exterior.

2. El Director debe colaborar en el desarrollo profesional del conjunto de profesores. Es una función importante y contribuye a crear un buen clima de relación entre el conjunto de profesores. En este sentido, se pueden desarrollar acciones como las que se determinan a continuación (McEvoy, citado por Lorenzo. 1993: 227):

- Informar sobre oportunidades profesionales.
- Difundir materiales profesionales y curriculares.
- Centrar la atención del equipo en un tema específico.
- Pedir la opción a los profesores sobre las actividades en el aula.
- Favorecer el entusiasmo en la innovación.
- Reconocer los progresos de cada profesor y profesora.

3. El Director tiene una función específica como presidente del Consejo Escolar. En este sentido, el

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



### 2.2.1.13. Equipo directivo

El Equipo Directivo es la estructura organizativa que posibilita la superación de la concepción individualizada de la función directiva. Existen razones que, en la actualidad, nos conducen a defender esta

concepción de equipo para las funciones directivas. Entre ellas destacamos:

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

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

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

- Elaborar la propuesta de Plan anual.
- Colaborar con el Jefe de Estudios en la confección del horario general del centro.
- Recopilar propuestas del Claustro sobre actividades extraescolares.
- Elaborar la memoria.
- Colaborar con el Claustro y el Jefe de Estudios en el seguimiento de la programación del centro.
- Recopilar propuestas del Claustro sobre criterios pedagógicos y utilización del espacio.
- Facilitar la coordinación y la comunicación entre los órganos unipersonales, así como asesorar al Director.

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

<b>Necesidades de actuación</b>	<b>Alcances</b>
Información	Crear canales de información y garantizar que circule en todas direcciones. Estos canales también deben incluir el centro y el entorno.
Animación	Favorecer un clima en el que sea posible la innovación, la participación de todos los sectores, de las instituciones cercanas a la escuela. Impulsar la formación del personal del centro.
Coordinación	Coordinar el conjunto de órganos del centro, realizar propuestas de temas a tratar, preparar las convocatorias, los órdenes del día, los materiales necesarios... Favorecer actividades de coordinación externa con otros centros, entre otros profesionales.

<b>Necesidades de actuación</b>	<b>A l c a n c e s</b>
Planificación Y Programación	Elaborar planes de trabajo planificados y periodificados. Responsabilizarse de la elaboración de los documentos del centro: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular, Planes anuales, memorias, otros proyectos de innovación ...
Administración	Elaborar la propuesta de presupuesto y llevar a cabo su análisis y seguimiento. Controlar la disponibilidad de recursos globales. Gestionar la burocracia .
Representación	Ordenar la representación institucional.
Dirección	Hacer cumplir las normas educativas vigentes. Ejercer de Jefe de personal. Hacer el seguimiento y ejecutar los acuerdos del Consejo y del Claustro de profesores.
Evaluación	Establecer los mecanismos para que el conjunto de actividades sean evaluadas. Planificar actividades de evaluación anuales. Proponer instrumentos de evaluación. Recopilar los resultados de evaluación para modificar los Planes operativos.

*Elaboración del equipo de investigación.*

#### **1.2.1.14. Las fuentes y las bases del proceso de dirección**

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

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

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

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

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

Como consecuencia, la eficacia de un dirigente se valorará no únicamente por el hecho de haber conseguido el objetivo de la organización, sino también por la medida en que su influencia y su poder contribuyan a “modificar” las actitudes y las conductas de las personas colaboradoras. Si tenemos en cuenta estas tres facetas de la eficacia de la dirección será muy difícil cuantificar el

rendimiento global de un dirigente en cada caso específico y, sobre todo, determinar cuál es el “porcentaje” de la eficacia conseguida que corresponde a su actuación.

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

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

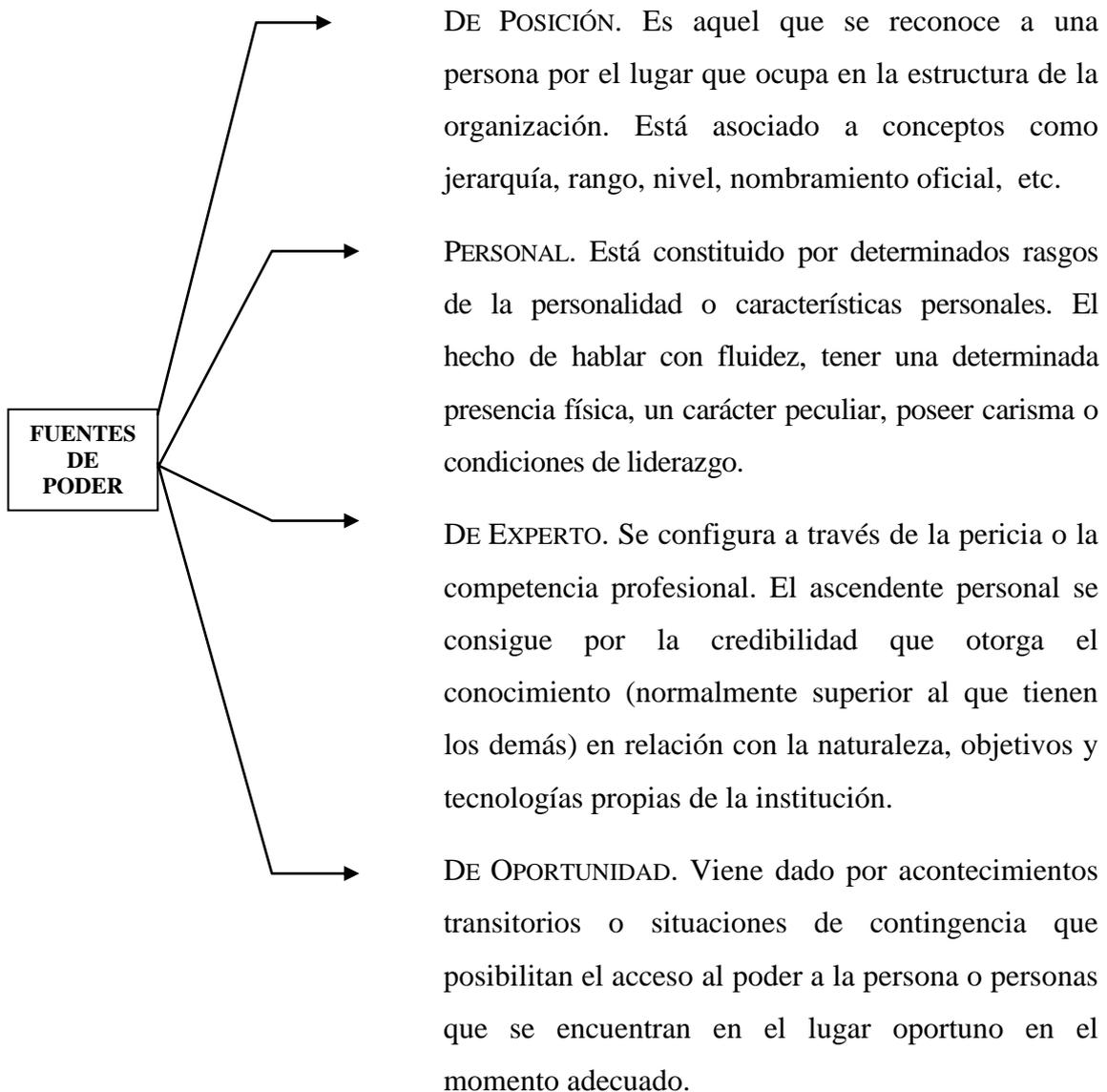
Las posibilidades que tiene un directivo escolar para motivar, convencer a los demás e influir sobre ellos modificando sus conductas en relación con los objetivos de trabajo, se basan en gran parte en el poder percibido por él mismo (así como por el grupo) y en el poder efectivamente existente.

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

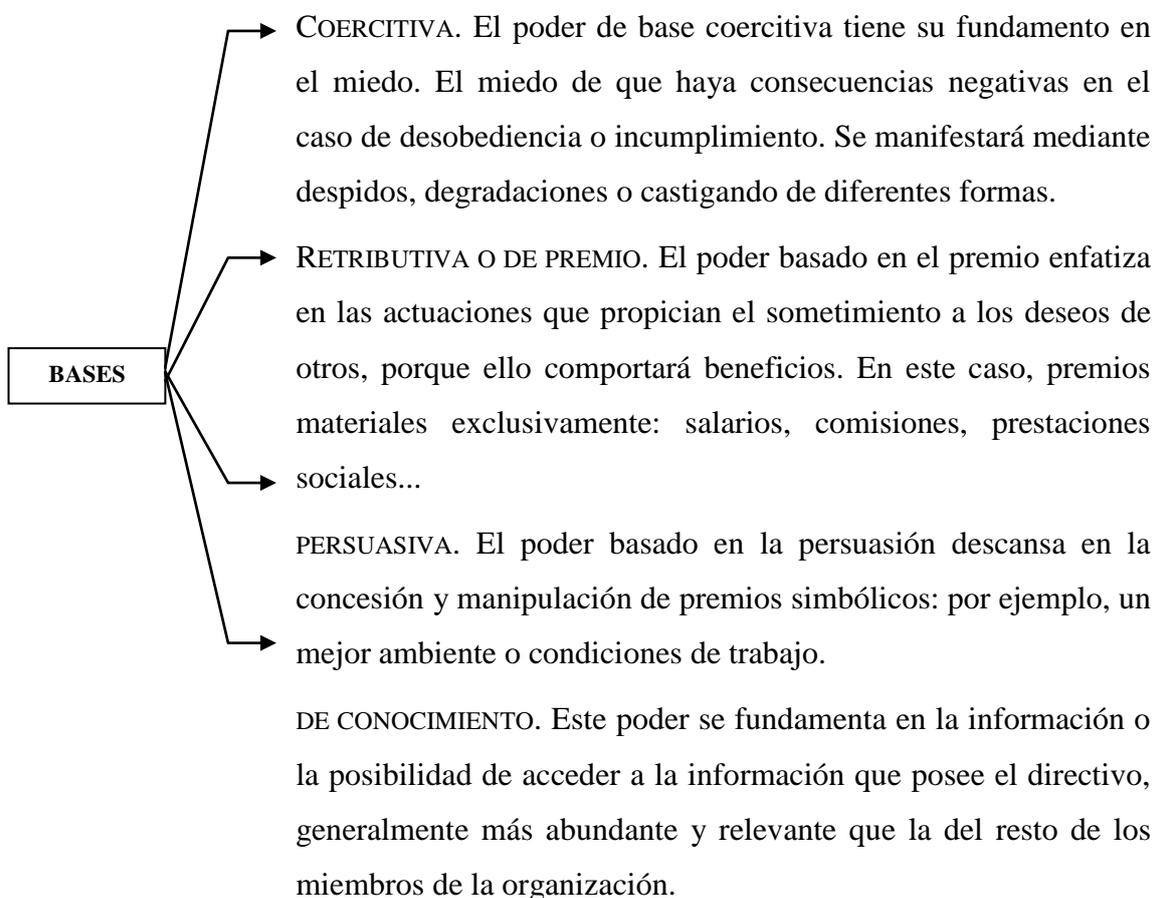
Ahora bien, ¿de dónde proviene este poder?, ¿de qué instrumentos dispone la persona que dirige para influir en las demás?

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

Las fuentes de poder podemos encontrarlas en:



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



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

#### **1.2.1.15. Naturaleza y características del trabajo directivo**

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

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

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

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

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

La “visión mitológica” del directivo. Así, frecuentemente, se les identifica como “actores racionales que utilizan la mayor parte de su tiempo planificando, organizando, coordinando y controlando actividades de sus subordinados”. Por otra parte, las publicaciones, los libros, los centros de formación y los cursos que se imparten

también suelen comunicar una imagen del directivo moderno, imperturbable, bien vestido, con una mesa de despacho muy bien ordenada, ayudado por colaboradores leales y utilizando unos sistemas de información sofisticados. O bien se les presenta como personas que desarrollan planes estratégicos que se comunican a través de estructuras bien definidas y que producen las respuestas que tan racionalmente se habían previsto. Tal como dicen estos dos autores: “Suena bonito, pero es a menudo fantástico”.

#### **1.2.1.16.¿Cómo actúan los directivos?**

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

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

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

Todos estos estudios sobre directivos de centros escolares o los de Kotter (1982) nos proporcionan un fascinante recorrido y una

revisión sobre cómo es realmente la función directiva muy a menudo precaria e incierta.

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

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

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

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

### **2.2.2. Desempeño docente**

“El desempeño (Padilla, 2005) del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones: éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

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

por el desarrollo afectivo, social y moral de los alumnos, lo que enriquece aún más la acción educadora.

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

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

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

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

## **Áreas de desempeño docente**

### **2.2.2.1. Didáctica**

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

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

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

### **2.2.2.2. Personalidad**

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

situadas en zonas socioeconómicas más desfavorecidas reciban más recursos personales y económicos que el resto.

### **2.2.2.3. Motivación**

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

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

### **2.2.2.4. Orientación**

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

Muchas son las expresiones que describen a la orientación: visión misión, estrategia, aspiración, destino, prevención, principios, etc. Pese a las

diferencias sutiles en el significado de estos vocablos, todos señalan al docente que define el futuro de su empresa por medios que fomentan la participación y que asigna recursos para hacer realidad el futuro. Los profesores que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.

#### **2.2.2.5. Habilidades para la enseñanza**

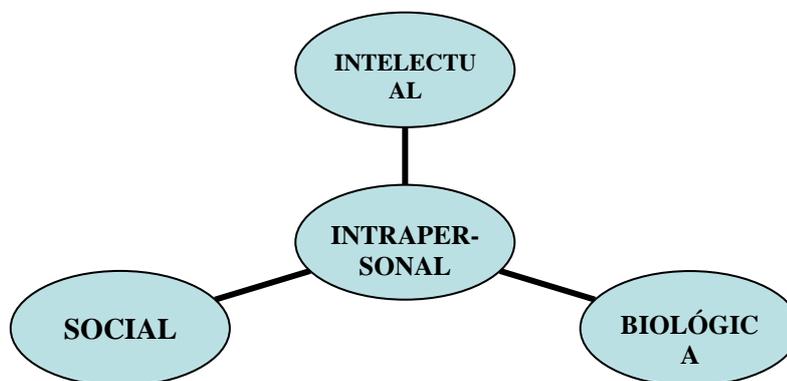
En la actualidad diversos investigadores en el campo de la educación se dirigen a concientizar la necesidad imperante de introducir una nueva dirección en la planeación, administración y evaluación del acto educativo. Lo anterior fundamentado en que los sistemas instruccionales no cumplen satisfactoriamente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

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

### 2.2.2.6. El docente requiere de competencias básicas

Primero se es persona y luego profesional. La formación como ser integral esta asociada al desarrollo de sus competencias básicas. La formación profesional esta asociada al ejercicio de unas competencias especificas propias de la naturaleza del ser educador.

“Una persona es competente si sabe hacer las cosas y sabe actuar con las personas comprendiendo lo que hace y dice; si asume de manera responsable las implicaciones y consecuencias de las acciones realizadas y transforma los contextos, en los que interactúa, a favor de la convivencia humana. En consecuencia, es posible denominar competencias básicas a aquellos patrones de comportamiento que los seres humanos necesitamos para poder subsistir y actuar con éxito en cualquier escenario de la vida. Esto requiere de una formación integral, la cual solo es posible si se afectan de manera positiva las dimensiones consideradas fundamentales: los ejes del desarrollo. Uno de los modelos mas sencillos considera al ser humano en cuatro dimensiones: biológicas, intelectual, social e intrapersonal”. (Ignacio Montenegro, 2003:30)



La integralidad del ser humano como dimensiones de desarrollo.

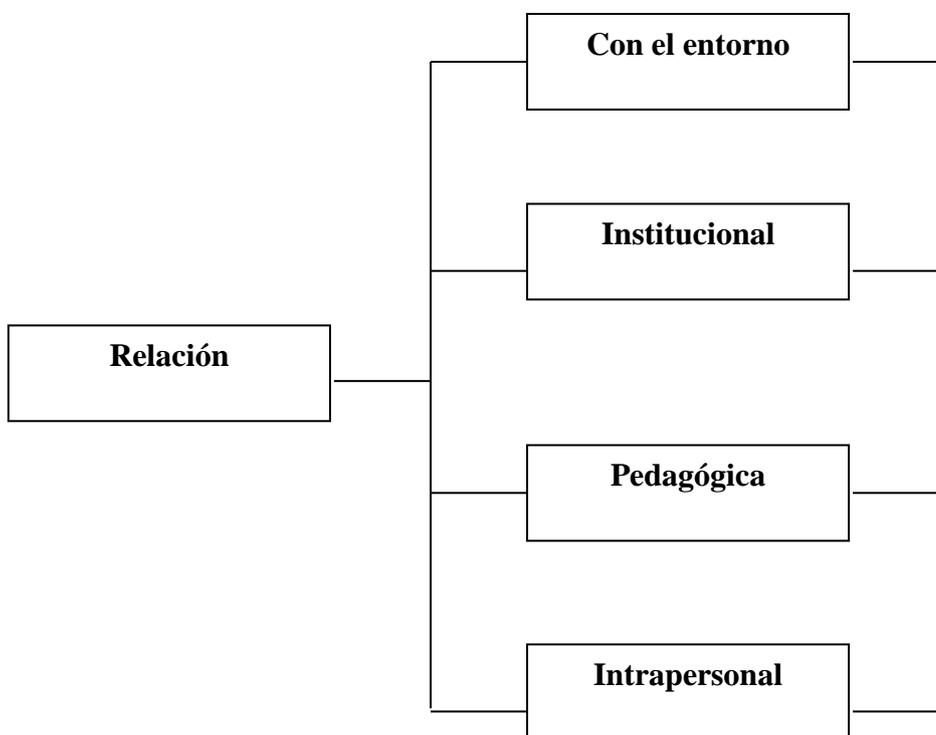
Evaluación del desempeño Docente - Montenegro Aldana Ignacio

### 2.2.2.7. El docente requiere de competencias específicas

El docente como profesional posee algunas competencias específicas muy propias para el desempeño de su labor. Como su actividad es de muy diversa índole, conviene definir dominios globales. Existen al menos, cuatro grandes campos en los cuales el docente despliega su actividad: el entorno, lo institucional, lo pedagógico y lo intrapersonal.

En lo más amplio, el docente se relaciona con el contexto socio-cultural; en el cual se halla inscrita la institución educativa. En un contexto más situado se encuentra la relación institucional. Dentro de esta, su campo principal es el estudiante con el cual interactúa a través de la relación pedagógica. El docente, además, realiza una acción reflexiva, una tarea consigo mismo, mediante la cual desarrolla conocimiento y control sobre su dinámica pedagógica.

“Dominios del desempeño docente, vistos como un sistema de relación”



En cada uno de los campos anteriores se pueden definir competencias específicas, cuya propuesta se encuentra en la siguiente tabla:

**Competencias específicas del docente organizadas para cada dominio**

<b>Relación</b>	<b>Competencias Especificas</b>
Con el entorno	Interactuar de manera armónica con el entorno
Institucional	Construir un ambiente propicio en pos de un proyecto
Pedagógica	Conocer y orientar al estudiante Diseñar y desarrollar currículo
Intrapersonal	Reconocerse como profesional docente

. Evaluación del desempeño Docente - Montenegro Aldana Ignacio

#### **2.2.2.8. Desempeño docente determinado por factores**

El desempeño docente esta determinado por una intrincada red de relaciones e interrelaciones. En un intento por simplificar esta complejidad, podrían considerarse tres tipos de factores: los asociados al mismo docente, los asociados al estudiante, los asociados al contexto.

Entre los factores asociados al docente esta su formación profesional, sus condiciones de salud, y el grado de motivación y compromiso con su labor. La formación profesional provee el conocimiento para abordar el trabajo educativo con claridad; planeación previa, ejecución organizada y evaluación constante. A mayor calidad de formación, mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia.

Los factores asociados al estudiante son análogos a los del docente: condiciones de salud, nivel de preparación, grado de motivación y compromiso. Como es bien sabido, estos factores dependen, en buena, parte de las condiciones familiares y ambientales en las cuales se desarrolla el estudiante.

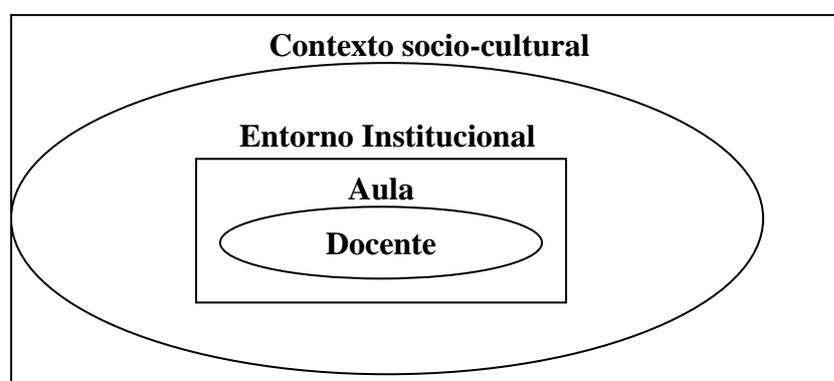
Los factores asociados al contexto son innumerables; sin embargo, podrían establecer niveles: el entorno institucional y el contexto socio- cultural. En el entorno institucional, los factores se pueden agrupar en dos grandes líneas: el ambiente y la estructura del proyecto educativo. La estructura del ambiente tiene, a su vez, dos grandes componentes: lo físico y lo humano.

Precisamente uno de los propósitos del sistema educativo es contribuir a las transformaciones positivas de estos grandes campos, especialmente las culturales: esto es, el cambio favorable en las maneras de pensar y de actuar. (Montenegro, 2003:21).

#### **2.2.2.9. El desempeño se ejerce como acción o dominios globales**

“La anterior caracterización de los factores nos ayuda a identificar los campos en los cuales el docente desempeña su labor. Esta labor que realiza se ubica en cuatro niveles: la acción del docente sobre si mismo, la que realiza en el aula y otros ambientes de aprendizaje, la que desarrolla en el entorno institucional y la que ejerce en el contexto sociocultural. El siguiente diagrama ilustra las relaciones de inclusión que se presenta entre estos campos de acción.

Campos en los cuales se ejerce el desempeño docente



Evaluación del desempeño Docente. Montenegro Alana, Ignacio.

La labor que desarrolla el docente sobre si mismo esta relacionada con su formación y la organización de su vida personal. En un nivel más privado, la organización de su vida personal es primordial para que el docente pueda desempeñarse con entusiasmo, tranquilidad y dedicación al proceso formativo de sus estudiantes.

#### **2.2.2.10. La acción educativa**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **2.2.2.11. El rol del docente**

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

Dentro de esta problemática, uno de los pocos puntos en los que puede lograr cierto consenso sea probablemente con respecto a la importancia de su labor, está en la LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044, Art. 56, señala que, el profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes.

De manera más enfática, Popham y Baker<sup>10</sup> afirman que “en todas las ciudades, de la menos civilizada a la altamente evolucionada; el maestro desempeña un papel decisivo, puesto que, con escasas excepciones, es uno de los principales modeladores de los futuros miembros de una sociedad.”

Por su parte, Musen y Conger<sup>11</sup> sostienen que “de los factores de la situación que afectan el ajuste del niño y sus avances en el ambiente escolar, probablemente ninguno sea tan importante como el de la relación maestro–alumno. Esto es particularmente evidente cuando el niño entra a la escuela. En esta etapa, el

---

<sup>10</sup> Popham y Baker: El maestro y la enseñanza escolar. Buenos Aires, Editorial Paidós, 1972.

<sup>11</sup> Musen y Conger: Desarrollo de la personalidad en el niño. México, Editorial Trillas, 1973.

maestro probablemente será el primer adulto que no pertenezca a la familia inmediata que pase a desempeñar un rol de importancia capital en la vida de un niño...”.

#### **2.2.2.12. Eficiencia del docente**

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

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

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

La definición que aquí planteamos de eficiencia del docente, implica que ésta debe medirse a través del rendimiento, los aprendizajes o el logro de objetivos de parte de los alumnos. Esta alternativa, aunque no es nueva, ha sido poco desarrollada hasta el momento y se viene incrementando cada vez con mayor énfasis.

### **2.2.2.13. Las dimensiones del factor docente**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **2.2.2.14. Problemática del método para el estudio del factor docente**

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

### **2.3. Definición de términos básicos**

- **Liderazgo**

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

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

- **Desempeño**

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

- **Desempeño docente**

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

- **Percepción**

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

- **Criterios de desempeño**

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

- **La calidad educativa.**

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

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

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

Los cuatro factores confluyen al proceso de búsqueda de la calidad en el servicio educativo.

- **Funciones de las instituciones educativas**

Son funciones de las instituciones Educativas: Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.

Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.

Diversificar y complementar el currículo básico...

- **Gestión.**

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

## **Capítulo III**

### **Hipótesis y variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis General**

H1 : La evaluación del liderazgo se relaciona significativamente con el desempeño de los docentes del Colegio De Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

H0 : La evaluación del liderazgo no se relaciona significativamente con el desempeño de los docentes del Colegio De Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

##### **3.2.2. Hipótesis Específicas**

La evaluación de la capacidad de comunicación del líder del equipo directivo se relaciona positivamente con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

La evaluación de la capacidad de motivación del líder del equipo directivo se asocia de manera directa con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

La evaluación de la capacidad de manejo institucional del líder del equipo directivo se vincula directamente con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

### 3.2. Variables

#### **Variable x : Liderazgo**

*Liderazgo es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las diversas actividades que se desarrollan, tener conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo. La evaluación como proceso de recojo de información objetiva, válida y confiable, respecto del liderazgo del equipo directivo, en cuanto se refiere a la capacidad de comunicación, motivación y manejo institucional.*

#### **Variable y : Desempeño Docente**

*En la historia del desarrollo educativo del presente siglo, la literatura que habla sobre factores escolares que tienen algún grado de asociación con los resultados del aprendizaje de los alumnos y con otros elementos de su desarrollo personal, es realmente reciente. Durante varias décadas se trabajó en el sector educacional bajo el supuesto de que el peso de las condiciones socioeconómicas y culturales externas al sistema educativo sobre las posibilidades de éxito de los escolares es tan fuerte, que muy poco podía hacerse al interior de las escuelas, para contrarrestarlas. De este modo el desempeño docente, es el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación de los niños y jóvenes a su cargo.*

### 3.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
V.x.  Liderazgo	Comunicación	-Dirección del flujo de información. -Formas y vías de comunicación. -Apertura de comunicación.
	Motivación	- Clima organizacional -Trabajo de campo -Promueve participación
	Manejo Institucional	-Autoridad. -Ejecución de normas. -Fomenta el desarrollo profesional
V.y.  Desempeño de los docentes	Capacidades pedagógicas	- Dominio de contenidos - Grado de conocimiento de características psicológicas de alumnos - Desarrolla proceso de autocrítica
	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	- Asistencia y puntualidad - Cumplimiento de la normativa - Grado de autonomía profesional
	Relaciones interpersonales con la comunidad educativa	- Nivel de expectativa del desarrollo de sus alumnos - Flexibilidad para aceptar la diversidad - Preocupación por problemas de los alumnos

## Capítulo IV

### Metodología

#### 4.1. Tipo y método de investigación

Por el tipo de conocimiento: científica.

Por la naturaleza del objeto del estudio: formal.

Por el tipo de pregunta: correlacional.

Por el método de estudio de las variables: cuantitativa.

Por el ambiente en que se realiza: de campo.

Por la fuente de datos que se emplean: primaria.

Por el enfoque utilitario predominante: pragmático.

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

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

#### 4.2. Diseño de la investigación

##### **Descriptivo- Correlacional**

El diagrama de diseño planteado lo podemos representar de la siguiente manera describir la correlación de dos variables, liderazgo y desempeño docente.

Cuya gráfica es la siguiente:

$$x1 \leftrightarrow x2$$

$$M \quad O1 \quad r \quad O2$$

Donde:

M    representa la población de estudio.

O    representa la observación de cada variable.

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

$X_1 - X_2$  son las variables de estudio

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

### 4.3. Población y muestra

Nuestra población queda delimitada en el Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

<b>Docentes</b>	<b>Inicial</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>
	15	25	70
Total	110		

#### La muestra

- La muestra de trabajo será una muestra probabilística aleatoria simple.

La población quedará delimitada en el Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cavero.

<b>Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cavero</b>	<b>Cantidad</b>
DOCENTES	60

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

Fórmula:

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

Donde:

N: Población muestreada del estudio (N=60)

P: Probabilidad de éxito obtenido 0,5

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

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

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

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{70(0.5)(0.5)(1.96^2)}{(60 - 1)0.05^2 + (0.5)(0.5)1.96^2} = 60.01 \approx 60$$

#### 4.4. Técnicas de recolección de datos

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

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

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

Para medir el liderazgo y desempeño docente se realizó un cuestionario estructurado se formulará preguntas por las escalas de Likert.

Totalmente de acuerdo ..... 5 puntos

De acuerdo ..... 4 puntos

Ni de acuerdo ni en desacuerdo.....3 puntos

En desacuerdo.....2 puntos

Totalmente en desacuerdo.....1 punto

#### **4.5. Validez y confiabilidad del instrumento**

##### **- Validez**

La validez del instrumento se hará mediante el juicio de expertos, participando profesionales que laboran en la docencia y del área de Investigación, cuyas opiniones y recomendaciones servirán para mejorar el instrumento. Los puntajes serán sometidos a la prueba binomial, encontrándose que el error de significancia no supera los valores establecidos para  $p < 0,05$  (anexo "B"), por lo que el instrumento es válido.

##### **- Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento se determinará a través de la aplicación de una prueba piloto que se realizará, tomando a 30 docentes de muestra piloto con similares características a la del estudio pero que no pertenece a la población. Así se aplicarán fórmulas estadísticas tales como el coeficiente de Alfa de Cronbach para la confiabilidad de conocimientos, obteniéndose como resultado:

El Instrumento que se utilizará para medir el liderazgo directivo y desempeño docente es el Alfa de Cronbach = 0.98 muy.

#### 4.6. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros

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

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

**Coefficiente de correlación de Pearson** (Hernández Sampieri, R. y otros. 1996, Metodología de la Investigación: McGraw-Hill), (16) :

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

Se simboliza = R

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

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

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

## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos

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

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

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

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

Se simboliza = R

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

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

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

## **Contrastación y comprobación de hipótesis**

Para probar el trabajo de investigación se ha tenido que diseñar tres hipótesis de estudio, y como consecuencia de ello se diseñó dos modelos de encuesta. Cada encuesta trató de probar cada una de las hipótesis, las cuales probaron la hipótesis principal: La evaluación del liderazgo del equipo directivo se relaciona significativamente con el desempeño de los docentes de la institución educativa

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

### **Hipótesis 1**

**H1:** La evaluación de la capacidad de comunicación del líder se relaciona positivamente con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero en Chorrillos

**H0:** La evaluación de la capacidad de comunicación del líder no se relaciona positivamente con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero en Chorrillos.

### **Hipótesis 2**

**H1:** La evaluación de la capacidad de motivación del líder del se asocia de manera directa con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

**H0:** La evaluación de la capacidad de motivación del líder no se asocia de manera directa con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos..

### **Hipótesis 3**

**H1:** La evaluación de la capacidad de manejo institucional del líder del equipo directivo se vincula directamente con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos..

**Ho:** La evaluación de la capacidad de manejo institucional del líder del equipo directivo no se vincula directamente con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

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

Se ha encuestado a 60 docentes de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos..

### **Contraste entre la dimensión comunicación y desempeño docente**

#### **Primera prueba de hipótesis**

##### **Hipótesis de Trabajo**

**H1:** La evaluación de la capacidad de comunicación del líder del equipo directivo se relaciona positivamente con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos..

**Ho:** La evaluación de la capacidad de comunicación del líder del equipo directivo no se relaciona positivamente con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos..

Formula del coeficiente de correlación de Pearson

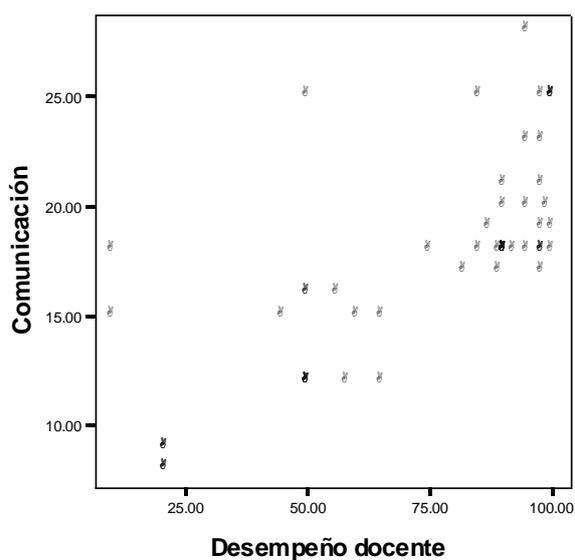
$$R = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum x)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

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

\*\*P<0.05 significativo

**Existe una correlación positiva moderada (0,73)** entre la comunicación del líder del equipo directivo y el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos..

Gráfico de dispersión



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

## Contraste entre la dimensión motivación y desempeño docente

### Segunda prueba de hipótesis

Hipótesis de Trabajo

**H1:** La evaluación de la capacidad de motivación del líder del equipo directivo se asocia de manera directa con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

**Ho:** La evaluación de la capacidad de motivación del líder del equipo directivo no se asocia de manera directa con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

Formula del coeficiente de correlación de Pearson

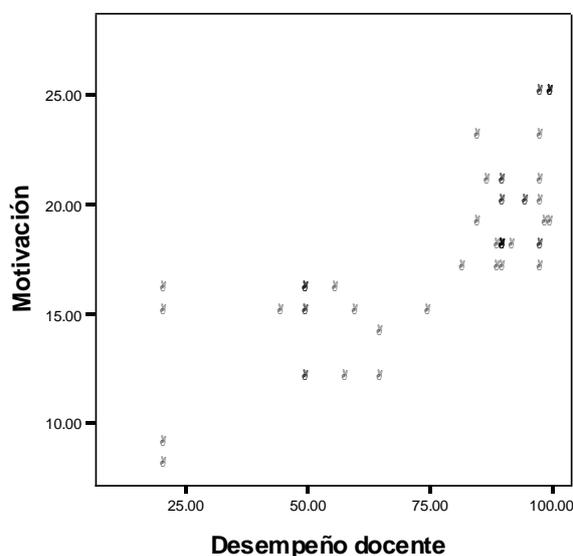
$$R = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum x)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

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

\*P<0.05 significativo

**Existe una correlación positiva moderada (0,70) entre** la motivación del equipo directivo y el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos

Gráfico de dispersión



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

**Contraste entre la dimensión manejo institucional y desempeño docente**

### Tercera prueba de hipótesis

Hipótesis de Trabajo

**H1:** La evaluación de la capacidad de manejo institucional del líder del equipo directivo se vincula directamente con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos..

**Ho:** La evaluación de la capacidad de manejo institucional del líder del equipo directivo no se vincula directamente con el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero en Chorrillos.

Fórmula del coeficiente de correlación de Pearson.

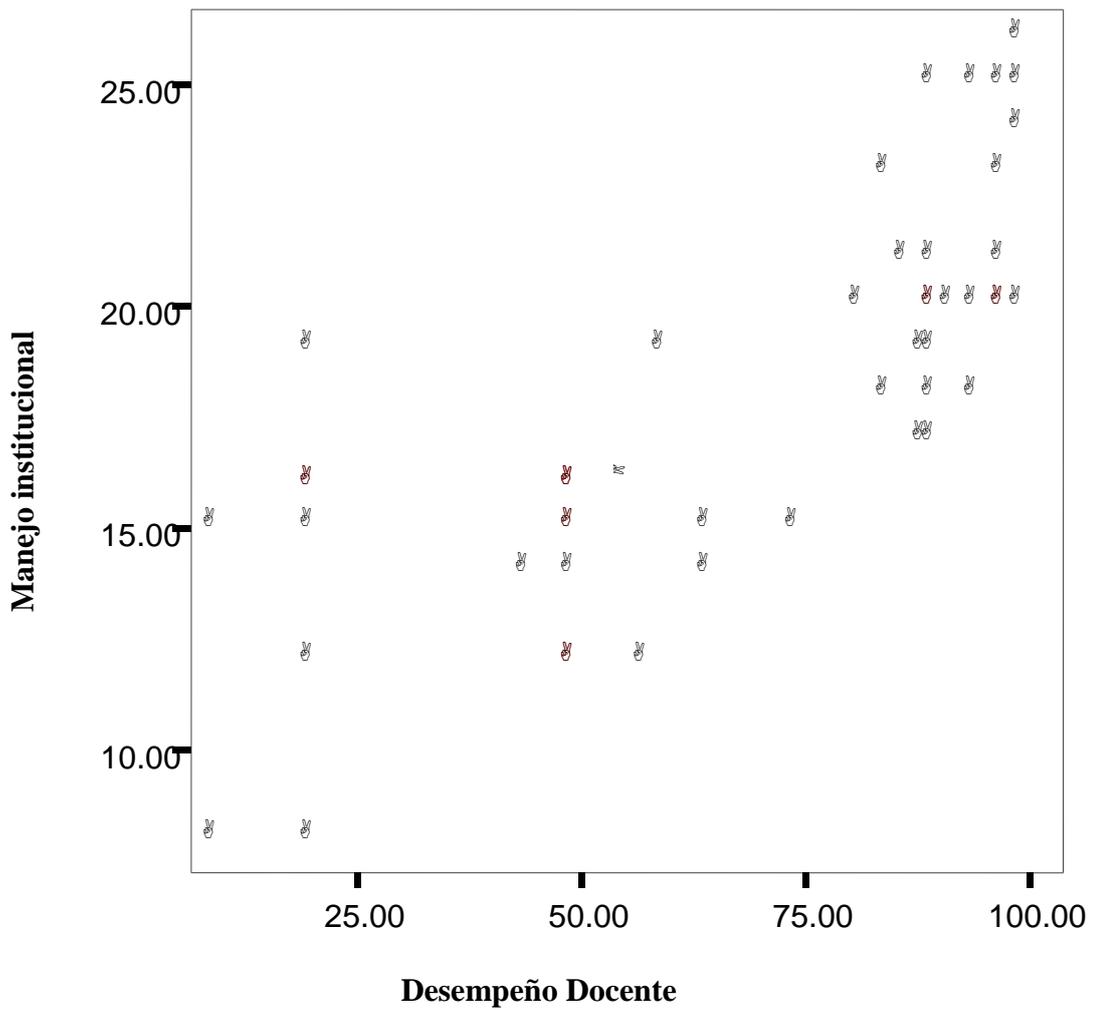
$$R = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum x)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

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

\*P<0.05 significativo  
P=probabilidad de error

**Existe una correlación positiva moderada (0,76)** entre manejo institucional del equipo directivo y el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.

Gráfico de dispersión



Existe una correlación lineal positiva moderada entre manejo institucional del liderazgo del equipo directivo y el desempeño docente lo que me indica que los docentes consideran que es importante que el equipo directivo conozca las directrices, tenga autoridad y fomente el desarrollo profesional del docente.

## 5.2. Presentación y análisis de los resultados

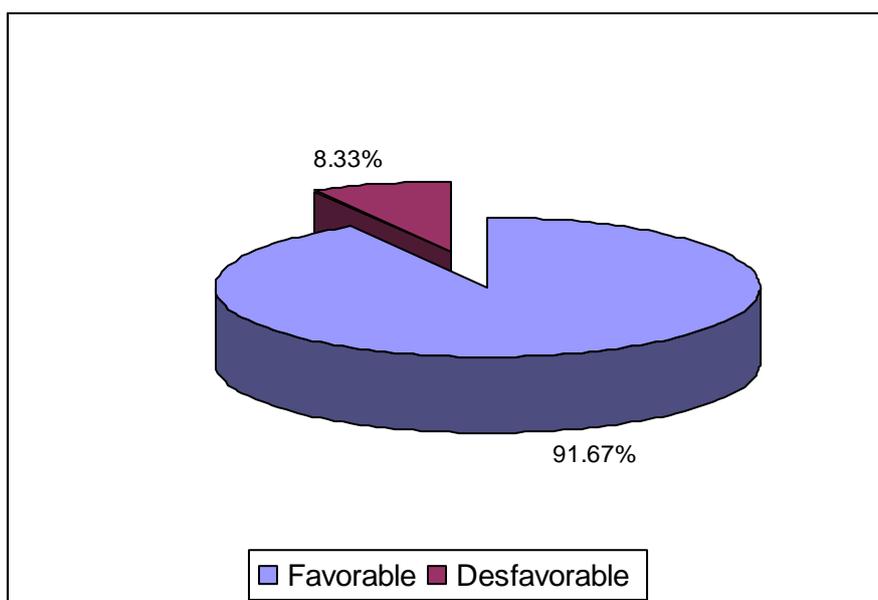
### Proceso de prueba de hipótesis según Chi Cuadrado

**Tabla 1**

Descripción de la variable liderazgo del equipo directivo según su dimensión comunicación considerando los aspectos favorables y desfavorables

	Cantidad	Porcentaje
Favorable	55	91.67
Desfavorable	5	8.33
Total	60	100.00

Se observa que el 91.67% del total de docentes consideran que es favorable la comunicación en el liderazgo del equipo directivo y el 8.33% del total de docentes consideran que es desfavorable la comunicación.

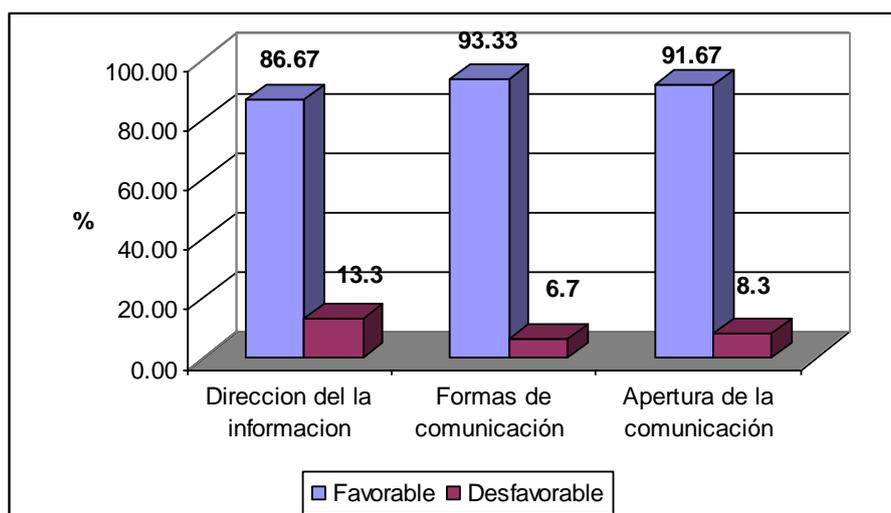


**Tabla 2**

Descripción de la variable liderazgo del equipo directivo según sus indicadores de comunicación considerando los aspectos favorables y desfavorables

Indicadores	Favorable		Desfavorable	
	n	%	n	%
Dirección de la información	52	86.67	8	13.3
Formas de comunicación	56	93.33	4	6.7
Apertura de la comunicación	55	91.67	5	8.3

Se aprecia un alto porcentaje de docentes que opinan favorablemente sobre el indicador dirección de la información dirigido a otra persona; así como las formas de comunicación ya que la información por sí sola son solo palabras, estas deben tener el poder de informar, exhortar, animar o inspirar a los docentes para un buen desempeño docente y la apertura de la comunicación donde el líder presta atención a cualquier circunstancia por simple que parezca, para continuar entendiéndose, la comunicación es uno de los cometidos más complicados del líder, éste último debe crear canales de información y garantizar que circule en todas las direcciones, ya que son factores importantes para un desarrollo versátil de comunicación entre el docente y el equipo directivo.

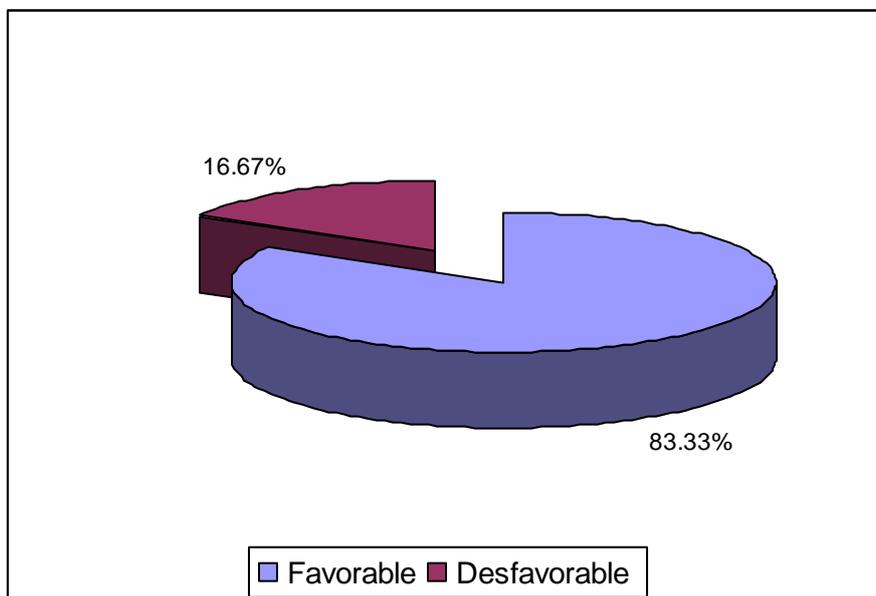


**Tabla 3**

Descripción de la variable liderazgo del equipo directivo según su dimensión motivación considerando los aspectos favorables y desfavorables

	Cantidad	Porcentaje
Favorable	50	83,33
Desfavorable	10	16,67
Total	60	100.00

Se observa que el 83,33% del total de docentes consideran favorable la motivación en el liderazgo del equipo directivo y el 16,67% del total de docentes consideran que el desfavorable la motivación.

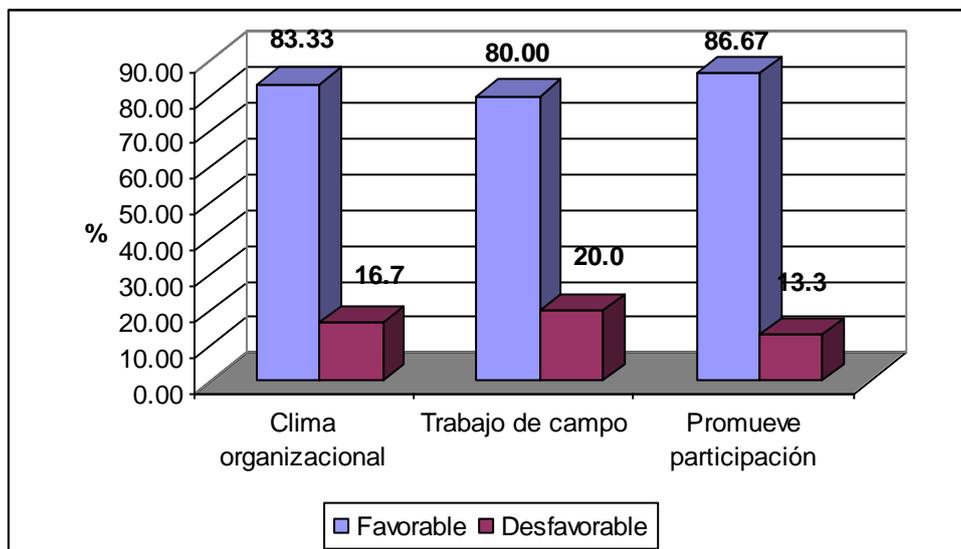


**Tabla 4**

Descripción de la variable liderazgo del equipo directivo según indicadores de motivación considerando los aspectos favorables y desfavorables

Indicadores	Favorable		Desfavorable	
	n	%	n	%
Clima organizacional	50	83.33	10	16.7
Trabajo de campo	48	80.00	12	20.0
Promueve participación	52	86.67	8	13.3

Se aprecia un alto porcentaje de docentes que opinan favorablemente sobre el clima organizacional que favorezca un clima en el que sea posible la innovación, la participación de todos los sectores, así como el trabajo de campo donde el director no solo delega funciones sino que realiza diversas actividades con el docente apoyándolos diseccionándolos en el cumplimiento de sus funciones; así también se observa un alto porcentaje en el indicador de promoción a la participación, el equipo directivo debe animar, motivar a la mayoría de los docentes a participar activamente en las diversas actividades programadas. Ello permite un trabajo compartido entre el docente y el equipo directivo.

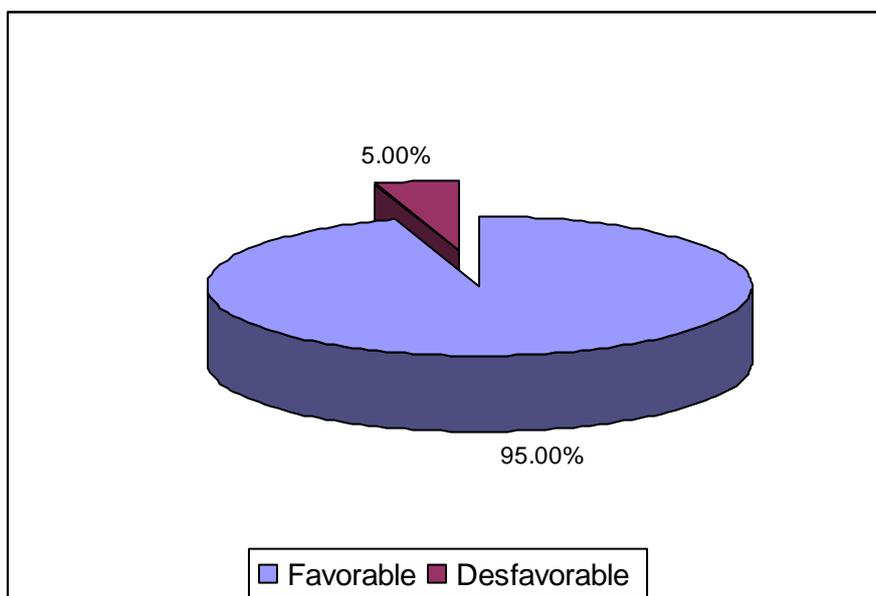


**Tabla 5**

Descripción de la variable liderazgo del equipo directivo según su dimensión manejo institucional considerando los aspectos favorables y desfavorables

	Cantidad	Porcentaje
Favorable	57	95.00
Desfavorable	3	5.00
Total	60	100.00

Se observa que el 95,00% del total de docentes consideran favorable el manejo institucional en el liderazgo del equipo directivo y el 5,00% del total de docentes consideran que el desfavorable el manejo institucional del equipo directivo.

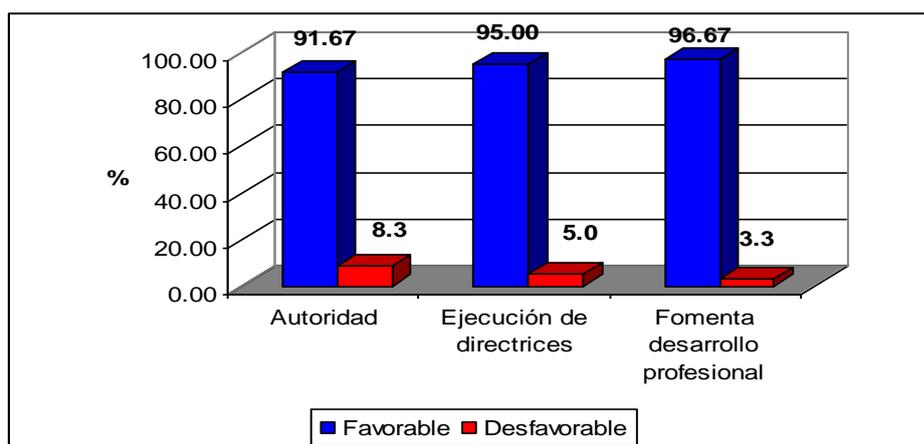


**Tabla 6**

Descripción de la variable liderazgo del equipo directivo según indicadores del manejo institucional considerando los aspectos favorables y desfavorables

Indicadores	Favorable		Desfavorable	
	n	%	n	%
Autoridad	55	91.67	5	8.3
Ejecución de directrices	57	95.00	3	5.0
Fomenta desarrollo profesional	58	96.67	2	3.3

Se aprecia un alto porcentaje de docentes que opinan favorablemente sobre el indicador autoridad del equipo directivo que hacen cumplir las normas educativas vigentes, hace de jefe de personal, hace el seguimiento y ejecuta los acuerdos del claustro de docentes, así como ejecución de directrices tiene un alto porcentaje de opinión, ya que el director líder debe conducir la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, plan anual de trabajo, y el reglamento interno de manera participativa, aprobar por resolución directoral los instrumento de gestión de la institución etc. , además se observa un alto porcentaje de opinión en el fomento de desarrollo profesional, estimulando el buen desempeño docente estableciendo practicas y estrategias de reconocimiento a las innovaciones educativas y experiencias exitosas.

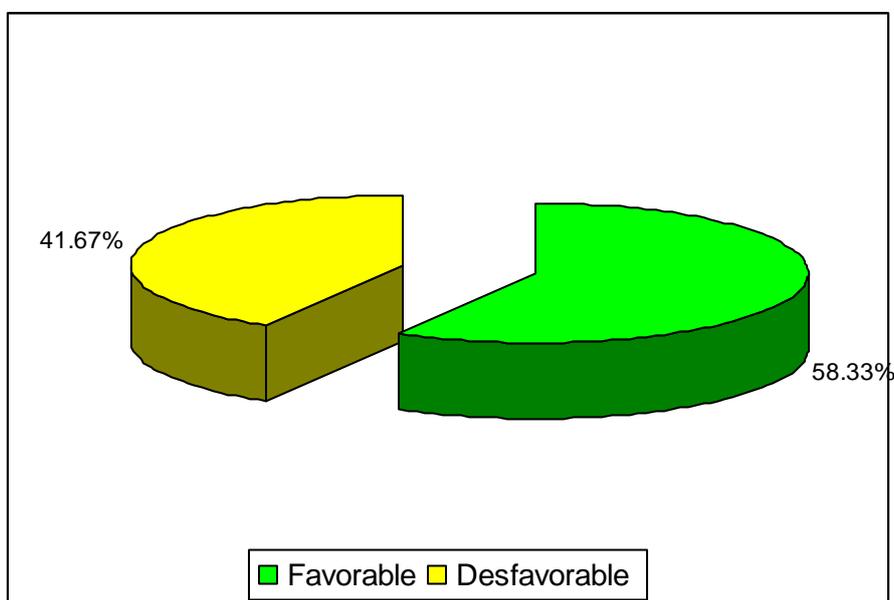


**Tabla 7**

Descripción de la variable desempeño docente según su dimensión capacidades pedagógicas considerando los aspectos favorables y desfavorables

	Cantidad	Porcentaje
Favorable	35	58.33
Desfavorable	25	41.67
Total	60	100.00

Se observa que el 58,33% del total de docentes consideran favorable el desarrollo de las capacidades pedagógicas de los docentes y el 41,67 % del total de docentes consideran que el desfavorable el desarrollo de las capacidades pedagógicas de los docentes.

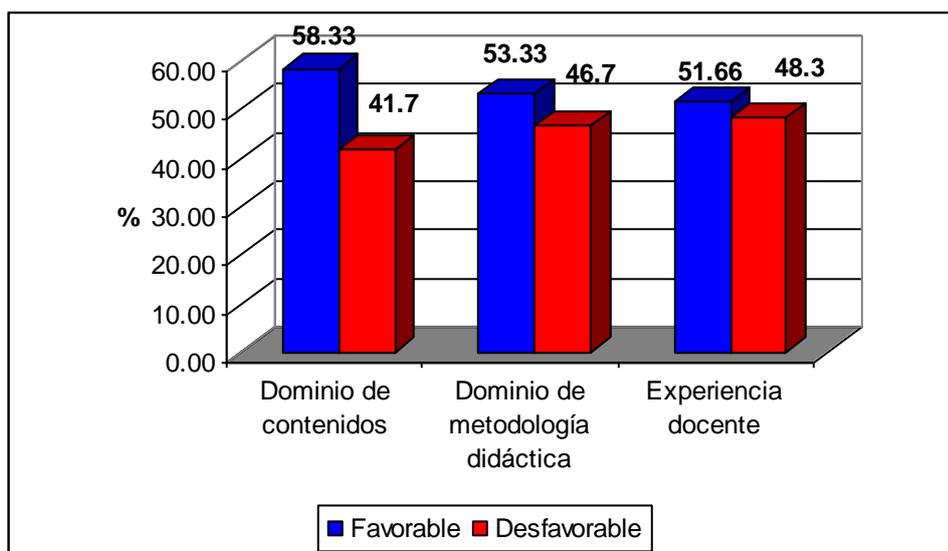


**Tabla 8**

Descripción de la variable desempeño docente según indicadores de capacidades pedagógicas considerando los aspectos favorables y desfavorables

Indicadores	Favorable		Desfavorable	
	n	%	n	%
Dominio de contenidos	35	58.33	25	41.67
Dominio de metodología didáctica	32	53.33	28	46.67
Experiencia docente	31	51.66	29	48.34

Se aprecia un alto porcentaje de docentes que opinan favorablemente sobre el indicador dominio de contenidos ya que esta es una condición necesaria para el ejercicio de la docencia, pues nadie puede enseñar aquello que no conoce; así mismo el dominio de metodología didáctica tiene un porcentaje considerable de opinión, no basta conocer los contenidos curriculares, es indispensable además que el docente sea capaz de transmitirlos, según las reglas didácticas adecuadas para su enseñanza; por otro lado el indicador experiencia docente cuenta con un porcentaje considerable, ya que el docente no puede atenerse solo a esquemas teóricos, debido a que estos no agotan toda la compleja y cambiante realidad educativa, este debe actuar en forma creadora en cada situación.

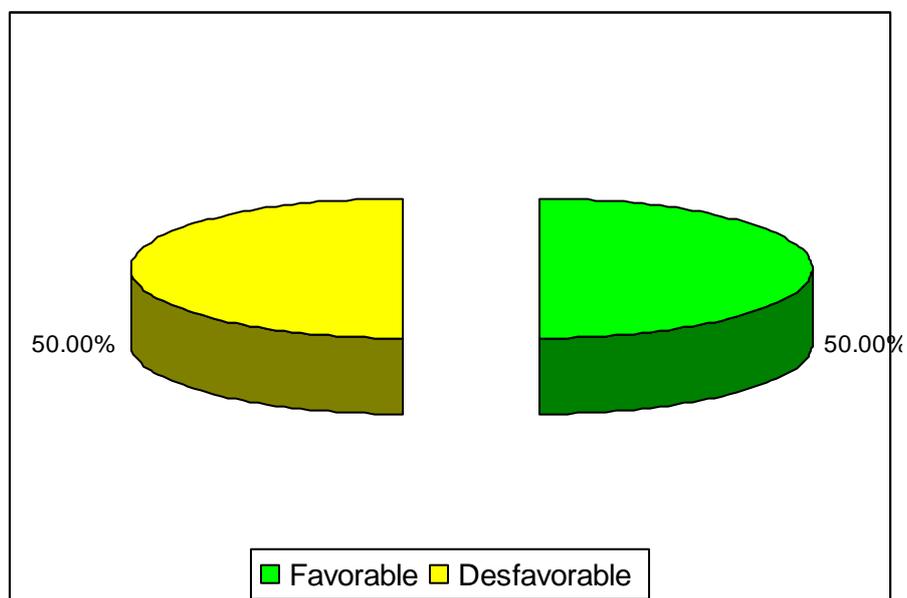


**Tabla 9**

Descripción de la variable desempeño docente según su dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones considerando los aspectos favorables y desfavorables

	Cantidad	Porcentaje
Favorable	30	50.00
Desfavorable	30	50.00
Total	60	100.00

Se observa que el 50.00 % del total de docentes consideran favorable la responsabilidad en el desempeño de sus funciones y el 50,00% del total de docentes consideran que el desfavorable la responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

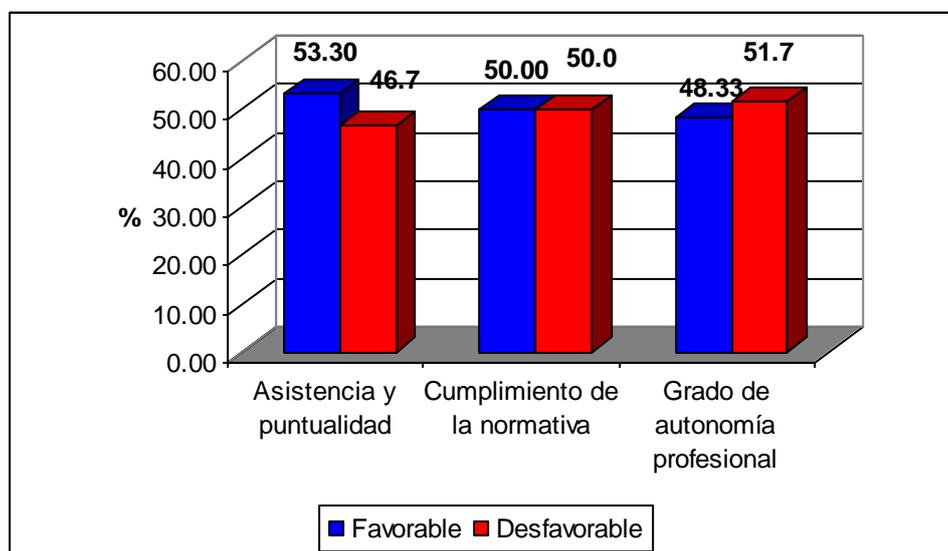


**Tabla 10**

Descripción de la variable desempeño docente según indicadores de responsabilidad en el desempeño de sus funciones considerando los aspectos favorables y desfavorables

Indicadores	Favorable		Desfavorable	
	n	%	n	%
Asistencia y puntualidad	28	53.3	32	46.67
Cumplimiento de la normativa	30	50.00	30	50.0
Grado de autonomía profesional	29	48.33	31	51.7

Se aprecia un alto porcentaje de docentes que opinan favorablemente sobre el indicador asistencia y puntualidad es parte de la disciplina dentro de la institución, además existe igual opinión favorable y desfavorable sobre el cumplimiento de la normatividad y en menor porcentaje los docentes respondieron sobre el grado de autonomía profesional, donde el educador conoce sus funciones y sus derechos sin dejarse manipular.

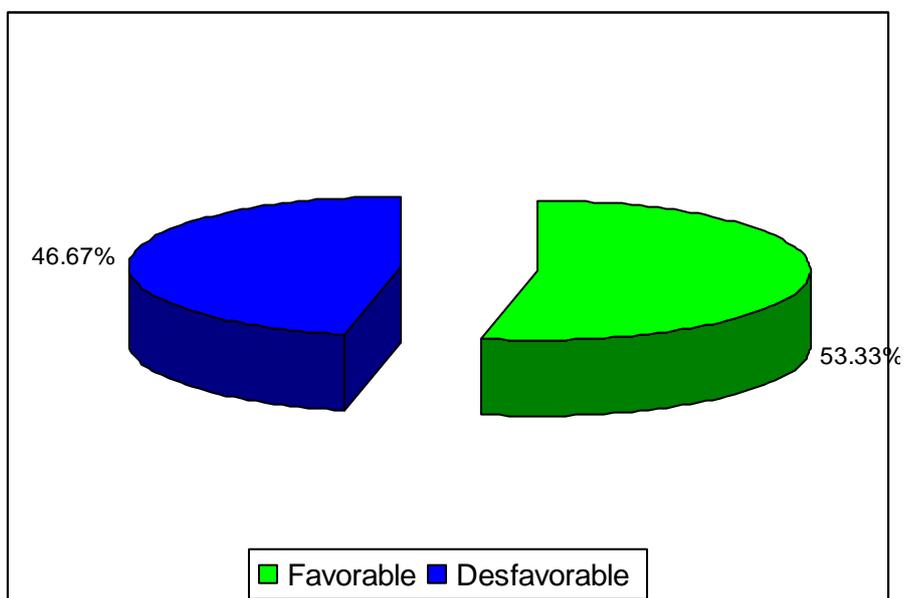


**Tabla 11**

Descripción del variable desempeño docente según su dimensión relaciones interpersonales con la comunidad educativa considerando los aspectos favorables y desfavorables

	Cantidad	Porcentaje
Favorable	32	53.33
Desfavorable	28	46.67
Total	60	100.00

Se observa que el 53,33% del total de docentes consideran favorable las relaciones interpersonales con la comunidad educativa y el 46,67 % del total de docentes consideran que el desfavorable las relaciones interpersonales con la comunidad educativa.

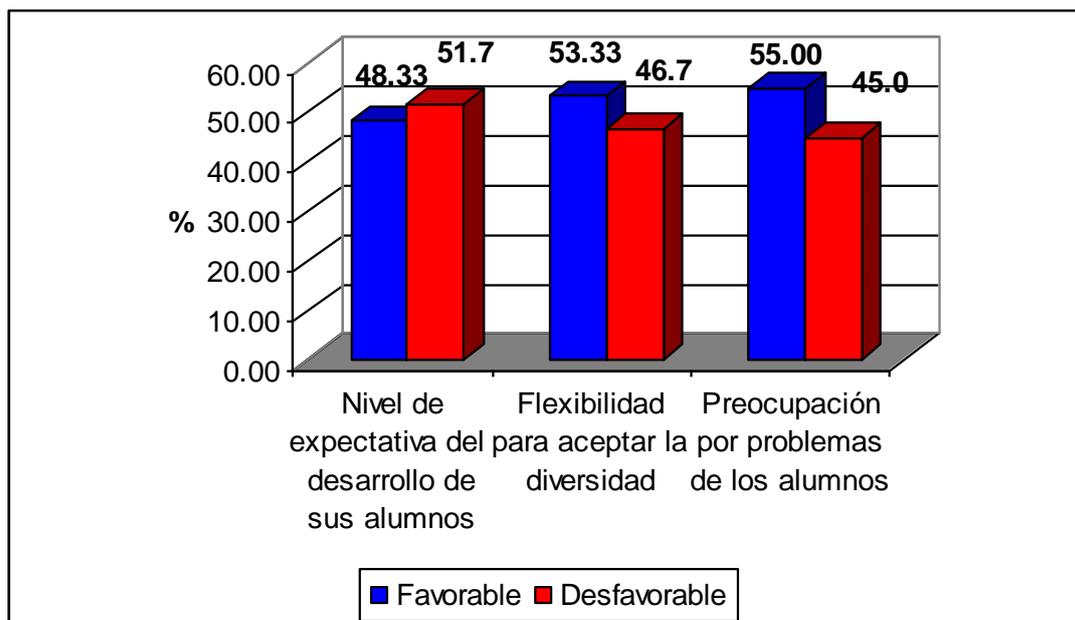


**Tabla 12**

Descripción de la variable desempeño docente según indicadores de las relaciones interpersonales con la comunidad educativa considerando los aspectos favorables y desfavorables

Indicadores	Favorable		Desfavorable	
	n	%	n	%
Nivel de expectativa del desarrollo de sus alumnos	29	48.33	31	51.7
Flexibilidad para aceptar la diversidad	32	53.33	28	46.7
Preocupación por problemas de los alumnos	33	55.00	27	45.0

Se aprecia un bajo porcentaje de docentes que opinan favorablemente sobre el indicador nivel de expectativas del desarrollo físico y psicológico de sus alumnos este es un tema muy complejo y requiere de mucha dedicación, en cambio el porcentaje crece cuando se habla del indicador flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión, sentimiento, raza, etc., siendo un factor importante ya que estamos en la década de la educación inclusiva, además se debe respetar los derechos del educando, al igual que por la preocupación que tiene el docente por los problemas de los alumnos que afectan su aprendizaje, ya que son factores importantes para el proceso de enseñanza-aprendizaje del educando.



### 5.3. Discusión de resultados

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

En los resultados obtenidos por el coeficiente de correlación de Pearson nos presentan una alta correlación significativa entre la comunicación del equipo directivo con desempeño docente (0,739); también se encontró alta correlación significativa entre la motivación del equipo directivo y el desempeño docente de la instituciones (0,70). El estudio evidencia además una alta correlación entre manejo institucional del equipo directivo y el desempeño docente obteniéndose una correlación de pearson de (0,76). Por ello concluimos que a mayor capacidad del liderazgo-directivo, mayor desempeño docente, es decir, el directivo y el docente deben asumir actitudes positivas, tomando una cultura donde los roles considerados den como resultado trabajos de calidad, donde el desempeño del docente se dé sin dificultades. Estos resultados concuerdan con Rincón Chahuillco (1995) expresado en su investigación correlacional: Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes, De los resultados obtenidos, los datos nos evidencian que existe un alto grado de correlación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente.

El presente estudio concuerda con los resultados de Flores, R. (2003), quien en Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, encuentra la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 Ate- Vitarte. Al realizar esta investigación se llegó a la conclusión de que los docentes en su desempeño en el aula utilizan con mayor frecuencia y en forma predominante el estilo de liderazgo tolerancia a la libertad; en un nivel alto predomina el estilo de liderazgo consideración y en un nivel medio predomina el estilo de liderazgo Iniciación de estructura.

La educación presenta serias deficiencias a causa de una estructura o un sistema educativo que está fuera del contexto de los intereses de nuestra nación. La vieja escuela formal y academicista sigue siendo un obstáculo al desarrollo de una verdadera

propuesta educativa nacional o de una nueva escuela que genere todo un movimiento de abajo hacia arriba y de un gran esfuerzo que transforme las viejas y caducas estructuras de nuestro país. Determinamos, entonces, el principio que plantea que a mejor estilo de liderazgo implantado en la Institución Educativa, se obtendrán óptimos resultados de eficacia en el desempeño de funciones de los docentes, lo cual es beneficioso para el desarrollo personal de los maestros.

Todo cambio, innovación o desarrollo de nuevos procedimientos, involucra el temor de aquellas personas que hasta la fecha ya hicieron del trabajo un hábito para poder cumplir con los estándares de calidad exigidos por su equipo directivo. Así se explica la reacción inversa. Sin embargo, todo cambio planificado tiene como meta mejorar los niveles de calidad, aminorar esfuerzos y busca la exactitud de la información solicitada.

## Conclusiones

Los resultados parciales y generales obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos nos permiten afirmar que:

1. Existe una correlación positiva moderada (0,73) entre la comunicación del equipo directivo y el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.
2. Se concluye que existe una correlación positiva moderada (0,70) entre la motivación del equipo directivo y el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.
3. Se establece que existe una correlación positiva moderada (0,76) entre el manejo institucional del equipo directivo y el desempeño de los docentes del Colegio de Gestión Pública General Emilio Soyer Cabero de Chorrillos.
4. Existe relación entre los niveles del indicador formas y vías de comunicación y los niveles del indicador grado de conocimiento de características psicológicas de alumnos.
5. Existe relación entre los niveles del indicador apertura de comunicación y los niveles del indicador desarrolla proceso de autocrítica.
6. Existe relación entre los niveles del indicador clima organizacional y los niveles del indicador flexibilidad para aceptar la diversidad.
7. Existe relación entre los niveles del indicador ejecución de normas y los niveles del indicador cumplimiento de la normativa.
8. Existe relación entre los niveles del indicador fomenta el desarrollo profesional y los niveles del indicador grado de autonomía profesional.

### **Recomendaciones**

- Utilizar los instrumentos de medición trabajados en el presente estudio, con el fin de obtener nuevos datos que puedan mejorar el análisis de otras características educativas.
- Debemos fomentar entre los directivos y los docentes de las diversas instituciones educativas una mayor comunicación de manera que se desarrolle un buen clima institucional para el desarrollo de las diversas actividades programadas en la Institución Educativa.
- El Ministerio de Educación debe planificar una amplia programación de capacitación no sólo a los directivos sobre gestión y administración, sino también al personal docente sobre calidad educativa.

### Referencias

1. Alvarez F,M. (1988). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Popular. Madrid-España.
2. Arraluce, D. (1999). "Psicología y manejo de empresas: Perfil del ejecutivo modelo". *Revista Peruana de Psicología*, Lima, 4 (7,8).
3. Ascanio, (1995), en su estudio titulado *El liderazgo del supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional en los docentes que laboran en la I y II etapas de Educación Básica en Altagracia de Orituco*, Estado Guárico.
4. Baldoni, J. (2003). *Los secretos de comunicación de los grandes líderes*. McGraw-Hill trade.
5. Barriga H,C. y Vidalón, N. (1975) *Influencia del docente en el rendimiento del alumno*. Lima, INIDE.
6. Blanchard, K. & Jonson, S. (1982) *El Ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona, España.
7. Blanchard, K. y Hersey (1988). *Liderazgo como la actividad de influenciar en la gente*. Barcelona – España.
8. Blanchard, K. Y Hersey, P. (1988). *Prentice Hall Management of organizational Behavior*, New York.
9. Blanchard, K. (2000). *Áreas de Excelencia Blanchard* .
10. Blanchard, K. (2000). *The one Minute Manager*. Ed. .Blanchard International Group. EE.UU.

11. Bohn, Coylene y otros, (1971). *A Study of Teachers Characteristics as Predictors in the Successful Implementation of an Innovative Curriculum*. USA, Informational Resources Information Center.
12. Carrera, B. (2002) *Tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la I etapa de Educación Básica*. Venezuela.
13. Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial Mc Graw Hill.
14. Drucker, M. (1989). *Tiempo de desafíos. Tiempos de reinvisiones*. Ed. Edhasa.
15. Flores, R. (2003) *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula*. Lima – Perú.
16. Hemphill, J.K. (1954). *A proposed theory of leadership in small groups*. Second preliminary report, Personnel Research Board (Ohio State University)
17. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill Editores.
18. Kasuga, L. (2000). *Aprendizaje acelerado: estrategias para la potencialización del aprendizaje* (3° ed.), México, Grupo Editorial Tomo, S.A. de C.V.
19. Kotter, J.P. (1980). *The General Manager*. New York, Free Press.
20. Mintzberg (1975). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona. Ed. Ariel.
21. Montenegro A, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Magisterio. Colombia.

22. Muñoz y Guzmán. “*Una exploración de los factores determinantes del rendimiento escolar en la Educación Primaria.*” En: Revista del Centro de Estudios Educativos.
23. Musen y Conger: Desarrollo de la personalidad en el niño. México, Editorial Trillas, 1973.
24. Padilla, D. (2005). *Percepción de los docentes, administrativos y alumnos sobre el liderazgo y cultura organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego.* Tesis inédita de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú.
25. Quijano, A. (2003). *Características del líder.* Universidad del Rosario D.C., Bogotá. Colombia.
26. Rincón, J. (1995). *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas.* UNMSM Lima –Perú.
27. Rodríguez S, M. (1986). Teoría y diseño de la investigación científica. UNMSM. Atusparia. Lima-Perú-
28. Sovero, H, F. (2006) Como dirigir una institución educativa. Edición 207.
29. Tregoe y Zinmermann (1980). *Planificación estratégica, gerencia, administracion de empresas, gerentes.*
30. Trujillo, M. (2004), *Estudios de maestría en gestión educativa en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.* Lima, Perú.
31. Universidad Alas Peruanas, (2006). *El liderazgo ideal que el Perú necesita.* Módulo del liderazgo Coper. Lima-Perú.

32. Valdéz V, H. (2003). *Evaluación del desempeño docente*. Save the children. Reino Unido.
33. Valdéz V, H. (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. Pueblo y educación. Cuba.

## **Apéndices**

## Apéndice A

### Encuesta

**Estimado docente:**

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

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

**I.- DATOS GENERALES:**

- a.- Institución Educativa :  
 b.- Región :  
 c.- Zona : Urbano Marginal ( ) Urbano ( ) Rural ( )  
 d.- Sexo : Femenino ( ) Masculino ( )  
 e.- Nivel : Primaria ( ) Secundaria ( )

N O.	ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
01	El Equipo Directivo recoge e interpreta las demandas educativas que la comunidad educativa formula al centro.					
02	El E.D. clarifica y consensua con los profesores las metas y objetivos educativos de la Institución.					
03	El E. D. verifica que el Proyecto Educativo Institucional recoja las expectativas, metas y objetivos de la comunidad educativa					
04	El E. D. analiza con los profesores las necesidades de los alumnos/as y planifica programas específicos para satisfacerlas.					
05	El E. D. consigue que la comunidad educativa participe en la elaboración del Proyecto Educativo de la Institución.					
06	El E. D. habitualmente logra que toda la comunidad educativa acepte y apoye los proyectos y programas de centro.					
07	Los docentes participan activamente en la planificación y organización del Proyecto Educativo de la Institución					
08	Los docentes aseguran que los principios y criterios formulados en el Proyecto Educativo estén presentes en los currículos desarrollados en las aulas.					
09	El E. D. analiza y acuerda con los Equipos de					

	Docentes el modelo de enseñanza/aprendizaje a utilizar en las aulas.					
10	El E. D. fija con los equipos de docentes los principios, criterios y procedimientos para evaluar los niveles de aprendizaje alcanzados por los estudiantes.					
11	El E. D. planifica y organiza el currículo extraescolar (actividades complementarias, salidas, viajes, intercambios, etc.) conjuntamente con los profesores.					
12	Los docentes atienden a sus alumnos a partir del diagnóstico realizado en la planificación.					
13	Los docentes promueven que todos los estudiantes del centro sigan un programa de enseñanza de acuerdo con sus necesidades.					
14	Los docentes participan activamente en la elaboración de criterios de selección y uso de materiales curriculares y didácticos.					
15	El E. D. promueve que los equipos de docentes elaboren conjuntamente las programaciones que desarrollarán en las aulas, fijando un diseño marco.					
16	El E. D. impulsa la elaboración, aplicación y evaluación de unidades didácticas en las diferentes áreas curriculares.					
17	Los docentes establecen estrategias de aprendizaje en el aula atendiendo los diversos estilos y formas de aprendizaje de los alumnos.					
18	El E. D. sugiere pautas para que las reuniones sean efectivas: análisis del tema desde todas las perspectivas posibles, se hacen propuestas, se consensuan y se aplican.					
19	Los docentes crean y adapta los medios y materiales de acuerdo a la realidad del aula.					
20	Los profesores son “animados” a realizar nuevos proyectos pedagógicos-didácticos.					
21	El rendimiento de los educandos esta en relación directa con el nivel socio económico y cultural de los padres.					
22	Los alumnos ejecutan actividades individuales, por parejas, por equipos y por grupos, las que favorecen procesos de socialización y el desarrollo próximo de los alumnos, posibilitando la interacción y los niveles de ayuda necesaria.					
23	Los docentes diseñan instrumentos de evaluación pertinentes a los aprendizajes diferenciados.					
24	El E. D. informa, clarifica, explica y consigue el					

	apoyo de la comunidad educativa a los nuevos proyectos.					
25	El E. D. ha creado los mecanismos para que los profesores tengan acceso a una amplia información profesional.					
26	El docente cumple con las horas efectivas de clase.					
27	Ayuda al profesorado a resolver problemas relacionados con la enseñanza.					
28	Crea las condiciones necesarias para que todos los profesores se integren en las actividades del centro.					
29	El E. D. promueve que todos se vean a sí mismos y a los demás como miembros responsables y competentes.					
30	El docente aplica en el aula instrumentos de metacognición y coevaluación.					
31	El docente planifica la evaluación de sus alumnos y sistematiza los resultados.					
32	Define con el profesorado indicadores de calidad para evaluar los logros globales alcanzados por el centro.					
33	Trabaja con los alumnos para lograr la nivelación del grupo en función del diagnóstico realizado.					
34	Promueve que los profesores conjuntamente evalúen los resultados de sus prácticas docentes.					
35	Mediante diversas actividades el docente integra al alumno a la realidad socio-cultural de su entorno.					
36	Fija con los tutores el desarrollo de las sesiones de evaluación (procedimientos de recogida de información de los alumnos, análisis cuantitativo y cualitativo del rendimiento de los alumnos, modificaciones de las sesiones de clase, elaboración de programas de recuperación, etc.).					
37	El docente soluciona problemas con la colaboración de los padres de familia.					
38	El docente promueve la participación de sus alumnos y padres de familia en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos colaborativos.					

**¡Muchas gracias!**

## Apéndice B

### Confiabilidad

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

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Donde

K: Número de ítems

$S_i^2$ : varianza muestral de cada ítems

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

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	110	111	112	113	114	115	116
1	5	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4
2	5	5	1	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
3	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	1	4	4	5
4	5	4	2	4	4	4	2	4	4	5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	3	4	5	4	2	5	5	5	5	5	4	4	2	5
6	5	4	3	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4
7	5	4	2	2	4	4	2	4	4	5	4	4	3	3	4	4
8	5	5	2	2	4	4	3	4	4	5	4	4	3	2	4	4
9	5	4	1	3	4	3	3	4	3	4	5	5	5	1	5	3
10	5	5	1	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4
11	5	4	2	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4
12	5	4	2	3	4	1	2	3	4	5	5	5	1	2	1	4
13	5	5	1	4	5	1	1	3	5	5	5	4	3	1	5	5
14	5	5	2	2	5	4	2	4	4	5	5	5	4	2	5	4
15	5	5	3	5	5	4	2	5	5	5	5	5	2	2	2	5
16	5	4	3	4	4	2	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3
17	5	4	1	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	2	4	5
18	5	3	4	3	3	3	2	3	4	4	5	4	2	3	5	1
19	5	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4
20	4	4	2	3	2	2	2	4	4	3	1	4	1	1	1	5
21	4	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5
22	4	4	2	3	2	1	2	3	3	2	3	4	2	1	2	3
23	4	4	2	3	4	1	1	4	4	4	4	4	1	1	4	4
24	4	4	1	4	5	2	2	4	5	4	3	4	1	1	4	4

117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	L35	L36	I37	L38
4	4	4	2	4	1	4	3	3	2	4	2	2	4	4	2	3	4	4	4	2	4
4	3	4	1	4	3	2	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	3	4	1	4
5	3	1	5	4	4	1	1	5	3	1	1	2	5	2	2	2	5	3	1	5	4
4	4	5	3	4	4	1	2	1	2	2	4	3	1	1	4	4	4	4	5	3	4
5	2	3	4	4	2	4	2	2	4	5	2	2	5	5	5	4	5	2	3	4	4
5	3	3	3	4	2	3	3	3	4	5	3	4	3	4	2	4	5	3	3	3	4
5	3	3	2	4	3	4	3	3	4	5	3	4	3	4	2	3	5	3	3	2	4
5	3	3	2	4	2	3	3	3	4	5	2	2	4	4	2	3	5	3	3	2	4
5	2	5	3	4	1	5	1	4	5	4	1	1	5	4	1	1	5	2	5	3	4
4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4	2	2	4	4	2	2	4	3	4	3	4
5	5	3	1	4	1	4	1	1	5	3	1	1	5	5	2	2	5	5	3	1	4
5	5	1	1	4	2	2	2	2	5	3	1	1	4	3	1	1	5	5	1	1	4
5	4	3	1	4	1	3	5	1	5	5	1	1	5	4	1	1	5	4	3	1	4
5	5	2	2	4	2	4	2	2	5	5	2	2	5	5	2	2	5	5	2	2	4
5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	5	2	2	5	5	5	5	5	2	2	2	4
4	3	2	3	4	2	3	2	3	4	4	4	3	4	4	2	2	4	3	2	3	4
5	1	3	1	5	1	4	2	2	5	4	2	2	5	5	1	1	5	1	3	1	5
4	2	4	5	4	3	3	2	4	4	5	1	2	4	4	2	3	4	2	4	5	4
5	4	4	2	4	1	4	4	2	4	2	2	4	4	2	2	2	5	4	4	2	4
5	1	1	1	4	1	2	1	1	5	5	1	1	5	4	1	1	5	1	1	1	4
4	4	4	2	4	2	3	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4
2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	2	2	4	3	4
5	4	2	1	4	1	4	2	2	3	4	2	2	4	4	2	2	5	4	2	1	4
5	2	4	4	5	1	4	1	2	5	5	2	1	3	4	2	2	5	2	4	4	5
5	4	3	3	5	1	4	1	3	5	3	1	1	5	5	1	1	5	4	3	3	5
4	2	2	1	4	2	4	4	4	4	5	1	3	4	4	2	2	4	2	2	1	4
4	3	1	3	5	1	3	2	2	3	1	1	3	5	5	1	1	4	3	1	3	5
5	4	2	2	4	2	4	4	4	4	5	2	2	5	5	4	2	5	4	2	2	4
5	4	3	4	4	1	4	3	2	4	4	2	2	4	5	1	1	5	4	3	4	4
4	3	3	3	5	1	3	3	4	5	5	2	3	3	4	3	1	4	3	3	3	5

137	94	88	73	125	56	100	76	82	123	117	59	68	124	119	67	66	137	94	88	73	125
0.5	1.2	1.3	1.4	0.1	0.9	1.1	1.3	1.2	0.9	1.6	0.9	1	1	1.1	1.4	1.3	0.5	1.2	1.3	1.4	0.1

25	4	5	3	3	5	1	2	4	5	4	5	5	1	1	4	3
26	4	4	4	3	1	4	3	4	4	1	4	4	2	1	4	4
27	4	4	2	1	3	2	3	4	1	1	1	1	3	2	2	3
28	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	2	4	2	2	2	5
29	4	4	2	3	4	1	2	4	5	5	4	5	2	2	5	4
30	4	5	2	3	4	1	2	4	5	5	4	3	2	3	3	4

st 139 128 66 100 121 87 71 117 123 122 117 127 80 71 106 120  
 si 0.2 0.3 0.8 0.9 1 2 0.6 0.3 0.7 1.2 1.2 0.7 1.5 1.5 1.4 0.8  
 st 666

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

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

$$\alpha = \frac{38}{38-1} \left( 1 - \frac{33.17}{666} \right) = \frac{33}{32} (1 - 0.04980325) = 1.03(0.95019675) = 0.98$$

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

### Validez de conocimiento

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

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

	Ítem-Total Correlation(R)
Ítem1	0,22
Ítem2	0,34
Ítem3	0,45
Ítem4	0,36
Ítem5	0,89
Ítem6	0,41
Ítem7	0,21
Ítem8	0,45
Ítem9	0,27
Ítem10	0,32
Ítem11	0,58
Ítem12	0,22
Ítem13	0,34
Ítem14	0,45
Ítem15	0,36
Ítem16	0,15
Ítem17	0,41
Ítem18	0,21
Ítem19	0,45
Ítem20	0,45
Ítem21	0,27
Ítem22	0,32
Ítem23	0,58
Ítem24	0,22
Ítem25	0,34
Ítem26	0,45
Ítem27	0,36
Ítem28	0,56

Ítem29	0,41
Ítem30	0,21
Ítem31	0,45
Ítem32	0,38
Ítem33	0,27
Ítem34	0,15
Ítem35	0,41
Ítem36	0,21
Ítem37	0,45
Ítem38	0.58

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

### Validez de criterio

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

	Juez					p
	1	2	3	4	5	
¿El instrumento mide los indicadores que se pretenden medir?	1	1	1	1	1	0.002*
¿Los reactivos son suficientes para la medición de todos los indicadores?	1	1	1	1	1	0.002*
¿Las instrucciones del instrumento le parecen apropiadas?	1	1	1	1	1	0.002*
¿Los reactivos son comprensibles y están bien redactados?	0	1	1	1	1	0.02*
¿El ordenamiento de los ítems es adecuado?	1	1	1	1	1	0.002*

\* $P < 0,05$  ítem significativos

Se ha considerado

0: Si la respuesta es negativa

1: Si la respuesta es positiva

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

### Apéndice C

## Evaluación de instrumentos de autoevaluación Informe de expertos

### Tabla de Evaluación de Instrumentos por Expertos

Nombre del experto

1 Si es positiva

0 si es negativa

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

Experto N.º 1 Mg. ....

Experto N.º 2 Mg. ....

Experto N.º 3 Mg. ....

Experto N.º 4 Mg. ....

Experto N.º 5 Lic. ....