

**ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR SEGÚN  
PERCEPCIÓN DOCENTE Y AUTOEVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN DE  
VENTANILLA.**

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación  
Mención en Gestión de la Educación

**BACHILLER TEODORA MAXIMA IDONE COCHACHI**

**LIMA – PERÚ**

**2012**



**ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR SEGÚN  
PERCEPCIÓN DOCENTE Y AUTOEVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN DE  
VENTANILLA.**

## **JURADO DE TESIS**

Presidente : Dr. Juan Aníbal Meza Borja

Vocal : Dr. José Manuel Muñoz Salazar

Secretario : Mg. Miguel Ángel Rimari Arias

## **ASESOR**

Dr. Juan Aníbal Meza Borja

**Dedicatoria:**

A DIOS, porque sin su guía no tendría la luz para elegir el camino que me lleva a lograr mis metas.

A mi familia por darme su amor, su comprensión incondicional y ayudarme a lograr mis objetivos más importantes de mi vida profesional.

**Agradecimiento:**

A la Universidad San Ignacio de Loyola, a sus docentes y asesores, por su valiosa formación profesional.

## Índice de contenido

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>Problema de investigación</b>	2
Planteamiento.	2
Formulación.	4
Justificación.	5
<b>Marco referencial</b>	6
Antecedentes.	6
Internacionales.	6
Nacionales.	7
<b>Marco Teórico</b>	
Liderazgo.	10
Consideraciones propias del liderazgo.	13
Procesos y enfoques de liderazgo	15
Funciones del liderazgo.	17
Las cualidades o virtudes en el liderazgo.	19
Estilos de liderazgo.	21
Liderazgo autoritario.	23
Liderazgo democrático.	23
Liderazgo Laissez Faire.	25
Liderazgo situacional.	28
Desempeño docente.	29
Funciones de la evaluación del desempeño docente.	29

Fines de la evaluación del desempeño docente.	30
Modelo de evaluación	35
Capacidades pedagógicas.	37
Emocionalidad.	37
Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.	38
Relaciones interpersonales.	38
Resultado de la labor educativa.	39
<b>Objetivos e hipótesis</b>	<b>40</b>
Objetivos.	40
<b>MÉTODO</b>	<b>41</b>
Tipo y diseño de la investigación.	41
Variables.	42
Participantes.	44
Instrumentos.	44
Procedimientos.	47
<b>RESULTADOS</b>	<b>48</b>
<b>DISCUSIÓN</b>	<b>56</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>58</b>
<b>SUGERENCIAS</b>	<b>59</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS</b>	

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 01. Niveles de resultado del liderazgo democrático según la percepción del docente.	48
Tabla 02. Niveles de resultado del liderazgo autoritario según la percepción del docente.	49
Tabla 03. Niveles de resultado del liderazgo laissez faire según la percepción del docente.	50
Tabla 04. Niveles de resultados de la dimensión capacidades pedagógicas.	51
Tabla 05. Niveles de resultados de la dimensión emocionalidad	52
Tabla 06. Niveles de resultados de la dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	53
Tabla 07. Niveles de resultados de la dimensión relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general	54
Tabla 08. Niveles de resultados de la dimensión resultados de su labor educativa	55

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Fines de la evaluación profesional docente.	34
Figura 2. Operacionalización de la variable estilos de liderazgo	42
Figura 3. Operacionalización de la variable desempeño docente.	43
Figura 4. Población	44
Figura 5. Niveles de resultado del liderazgo democrático según la percepción del docente.	48
Figura 6. Niveles de resultado del liderazgo autoritario según la percepción del docente.	49
Figura 7. Niveles de resultado del liderazgo laissez faire según la percepción del docente.	50
Figura 8. Niveles de resultados de la dimensión capacidades Pedagógicas.	51
Figura 9. Niveles de resultados de la dimensión emocionalidad.	52
Figura 10. Niveles de resultados en la dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.	53
Figura 11. Niveles de resultados en la dimensión relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general.	54
Figura 12. Niveles de resultados de la dimensión resultados de su labor educativa.	55

## **Anexos**

1. Cuestionario de estilos de liderazgo del director.
2. Cuestionario de desempeño docente.

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como propósito determinar estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución educativa de Ventanilla. La investigación fue desarrollada bajo la metodología descriptiva. La muestra queda conformada 41 docentes, tomado para su estudio de variables de estilos de liderazgo del director democrático, autoritario, laissez faire y capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales y resultados de su labor educativa. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario de estilos de liderazgo y otro de desempeño docente ya validado. La confiabilidad del instrumento de estilos de liderazgo obtuvo un coeficiente Alpha global de .945\*, el instrumento de desempeño docente obtuvo un coeficiente Cronbach de 0.956. Los resultados demuestran que un (51.22%) de docentes están medianamente de acuerdo con el estilo democrático y en la responsabilidades en el desempeño de sus funciones el (41.4%) está en el nivel medio. Se concluye que el estilo de liderazgo democrático del director incrementa la participación de los docentes en las actividades de la institución educativa.

Palabras clave: estilos de liderazgo y desempeño de los docentes

## **Abstrac**

The present investigation was to determine leadership styles as director and teacher perceptions of teacher performance self-assessment in an educational institution of Ventanilla. The investigation was conducted under the descriptive methodology. The sample is composed of 41 teachers, taken for study variables director leadership styles democratic, authoritarian, laissez faire and pedagogical skills, emotional, accountable performance of their job functions, relationships and results of educational work. For data collection a questionnaire was applied to other leadership styles and teacher performance and validated. The reliability of the instrument of leadership styles coefficient obtained de.945 \* Global Alpha, the teacher performance instrument obtained a Cronbach coefficient of 0.956. The results show that a (51.22%) of teachers are fairly in line with the democratic style and the responsibilities in the performance of his duties (41.4%) is in the middle. We conclude that the democratic leadership style director increases teacher participation in school activities. Key words: leadership styles and teacher performance.

## Introducción

Las instituciones educativas son esencialmente organizaciones estructuradas y merecen una gestión que corresponde a estos conceptos.

Según Collao, (1997) considera que a nivel académico se cuenta con una gestión directiva en la cual predomine el liderazgo que delegue a sus colaboradores las responsabilidades propias de su cargo que pueden distribuirse en función de la capacidad y de resultados, facilite el crecimiento y desarrollo personal generando comunicación entre todos los niveles, teniendo la capacidad para adaptarse a los cambios que se le presenta, que garantice un desempeño docente idóneo para que asegure, a su vez, un óptimo proceso de enseñanza aprendizaje. (p.65)

Constantemente se dice que parte del camino para lograr la calidad depende de un buen líder, pero eso no quiere decir que sólo el liderazgo sea el factor primordial para ascender. Debemos de tomar en cuenta también el buen desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa, en especial de la plana docente.

La investigación es relevante en sí misma, en la medida que su principal producto es un análisis de los estilos de liderazgo que ejercen el director de una institución educativa de Ventanilla y el nivel de desempeño docente. En este marco, sus resultados podrán ser comparados con otros esfuerzos de investigación empírica de la educación que pone en énfasis en diversos factores explicativos como el liderazgo ejercido por los directores es autoritario, democrático y laissez faire.

Este trabajo de investigación nos presenta un planteamiento de la problemática, su justificación, los antecedentes y una base teórica de cada una de las variables en estudio. Asimismo se propone objetivos y responder con los resultados.

## Problema de investigación

### Planteamiento.

Se sabe muy bien que las grandes transformaciones del mundo vienen precedidas de una serie de tránsitos o estaciones, estos mismos cambios se han dado gracias a los llamados líderes que son aquellos que traen consigo una nueva concepción de las cosas, nuevos paradigmas.

La visión de la UNESCO, (2003) en los países de América Latina han invertido en reformas educativas y no existe ningún cambio. Los directores carecen de lineamientos para cumplir su rol de líder.

Los directores no participan en los trabajos en equipo, dan completa libertad al personal para que realicen actividades para el cumplimiento de los objetivos de la institución y no toman en cuenta la participación de los docentes para solucionar problemas.

Cuando el estilo de liderazgo que ejerce el director no va de acuerdo a las exigencias que se requieren en un mundo globalizado, se evidencia una institución educativa sin visión, con un bajo nivel de desempeño docente, al no contar con un líder que les pueda apoyar y asesorar en el trabajo pedagógico.

Silva, Tueros, Gihua y Aylas (2004), con respecto a lo dicho afirman que “el buen líder es la persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos, debe ser sencillo, veraz capaz de trabajar en grupo, debe expresar libremente sus ideas, luchar por sus principios, tener buenas relaciones humanas y pensar con estrategia, no se le debe valorar solo por escuchar a quienes lo acompañan sino también por los resultados que tengan en su gestión es decir se evalúa su capacidad de liderazgo” (p.33).

Asimismo, Espinoza, (1999) concibe la idea que “un líder siempre sabe cuándo es el momento oportuno para iniciar algo, detenerse incluso retroceder” (p.21).

El docente que no se siente valorado por el trabajo que realiza se sentirá desmotivado, sin deseos de realizar un buen trabajo no se identifica con la institución, forman grupos para contradecir la gestión de los directores y crea un clima desfavorable para el cumplimiento de sus funciones.

Además estas situaciones problemáticas se evidencia también en los alumnos: poco interés de superación, bajo rendimiento académico, deserción escolar; por esta razón urge que las personas que conviven en la comunidad educativa asuma, sus funciones y que identifiquen que liderazgo es fundamental para el buen funcionamiento de la organización compuesta por individuos, los cuales persiguen objetivos y metas comunes.

Se requiere de un liderazgo más humano y que logre mayor comunicación entre las personas, grupos, organizaciones, que sepan promover el trabajo en equipo,

práctica de valores donde cada integrante se sienta identificado con su escuela, logrando generar expectativa de superación permanente y desarrollo adaptándose a los continuos cambios de la sociedad.

Citamos también a Valdés, (2004), quien afirma que “hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo dependen fundamentalmente de la calidad de desempeño de sus docentes. Sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación”. (p.76).

El mismo Valdés (2004), completa la afirmación señalando que la evaluación del maestro juega un papel de primer orden, permite caracterizar su desempeño y por lo tanto propicia su desarrollo futuro al propio tiempo que constituye una vía fundamental para su atención y estimulación (p.77).

El estilo de liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización especialmente potenciar las capacidades humanas en el logro de la misión. El liderazgo incrementa la calidad de trabajo al dinamizar la comunicación el compromiso en conjunto para conseguir la calidad total.

Es en este sentido que el papel del director, como guía de los miembros de la institución educativa, su estilo al hacer frente a diversos panoramas, tiene conductas tales como por ejemplo: autoritario, democrático y laissez faire. La asociación que el director dé a su estilo de liderazgo para con los demás miembros de la institución educativa, determinará, en suma, la eficiencia en su gestión y el grado de desempeño profesional de sus docentes.

He aquí donde reside la importancia de lo que el director líder de una institución refleja, su calidad como tal, y la percepción que tienen sus docentes del mismo. El conocimiento de la percepción que los docentes tengan del estilo de liderazgo de su director y por ende la forma en que los guía permitirá moldear o hasta corregir ciertos aspectos que lleven a mejores resultados a toda institución educativa.

Sin embargo, se ha podido observar que no todos los directivos asumen adecuados estilos para el contexto en donde sus organizaciones se desenvuelven, ni para determinados docentes que mantienen ciertas ideologías que no necesariamente se condicen con la política educativa institucional y con la misión y visión de la organización. Para estos casos, por ejemplo, los directivos asumirán determinados estilos de liderazgo.

## **Formulación.**

Ante lo planteado, consideramos conveniente formular las siguientes preguntas de investigación:

### **Problema general.**

¿Cuáles son los estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una Institución educativa de Ventanilla?

### **Problemas específicos.**

¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo democrático que perciben los docentes en los directivos en una institución educativa de Ventanilla?

¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo autoritario que perciben los docentes en los directivos en una institución educativa de Ventanilla?

¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo laissez faire que perciben los docentes en los directivos en una institución educativa de Ventanilla?

¿Cuál es el nivel de autoevaluación de las capacidades pedagógicas que perciben los docentes en una institución educativa de Ventanilla?

¿Cuál es el nivel de autoevaluación de la emocionalidad que perciben los docentes en una institución educativa de Ventanilla?

¿Cuál es el nivel de autoevaluación responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales que perciben los docentes en una institución educativa de Ventanilla?

¿Cuál es el nivel de autoevaluación en las relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general que perciben los docentes en una institución educativa de Ventanilla?

¿Cuál es el nivel de autoevaluación en los resultados de su labor educativa que perciben los docentes en una institución educativa de Ventanilla?

### **Justificación.**

La presente investigación se justifica en la medida que muestra la trascendencia en la aplicación de un estilo de liderazgo en la gestión de una institución educativa con la que dirige el director.

Esta investigación pretende determinar cuál es el estilo de liderazgo del director y así mismo servir de utilidad para el mejoramiento de las funciones de los mismos y de todos los miembros de la institución educativa, analizando el pasado y recomendando estrategias para ser aplicadas en la toma de decisiones. Nos permite a su vez, apreciar el grado de influencia que tiene el estilo de liderazgo adoptado por cada director, no sólo en la organización, planificación y administración de una institución educativa sino también en el clima laboral que se percibe en la misma.

Desde el punto de vista teórico, la investigación va a contribuir al conocimiento científico al determinar el o los estilos de liderazgo predominantes en el director de una institución educativa de Ventanilla. Al mismo tiempo va a servir para la realización de otras investigaciones en el campo de la educación y servir como antecedente de estudio.

Es necesario desarrollar las capacidades y habilidades de liderazgo de los directores para que puedan desempeñarse con eficacia, eficiencia y pertinencia en el ejercicio de su labor.

En consecuencia el director y los demás actores del quehacer estudiantil son responsables solidarios de promover un escenario institucional que coadyuve el logro de la visión de las instituciones educativas, donde la gestión educativa sea un cuerpo activo por una conducción profesional con liderazgo educativo y el ejercicio responsable de la autoridad. Desde luego es un reto que nos compromete a todos; pero aún más compromete al profesor quien formula juicios de valor pronóstico acerca de la capacidad intelectual de los educandos de tener éxito en determinados niveles.

Se pretende que los directores ejerzan estilos de liderazgo adecuado que tengan la capacidad de generar en sus colaboradores un cambio más comprometido, responsable y cumpliendo con sus funciones a su vez mejorar su desempeño docente en beneficio de los estudiantes.

## **Marco referencial**

Si existen antecedentes exactos en función a la relación metodológica establecida entre las variables, presentamos estudios de acuerdo a su procedencia.

### ***Antecedentes internacionales.***

Cuevas y Díaz (2008), realizaron una investigación en la que se analiza las concepciones que los directores de las instituciones de educación secundaria de Ceuta, en España, sobre el liderazgo que ejercen en sus respectivos centros, toma como muestra 525 directivos. Los resultados obtenidos muestran que hay una valoración muy positiva en cuanto al liderazgo que ejercen en sus respectivos centros, así mismo la gran valoración que le atribuyen los profesores al liderazgo que ejerce el director en la institución. El estudio también indica que la mayor valoración del liderazgo de los directores se obtiene en relación con el resultado del centro.

Casales (1995), en Colombia examinó un conjunto de estudios con el objeto de explicar las relaciones existentes entre el estilo de dirección y la productividad grupal, identificó y midió 4 dimensiones de estilo: I, autoritarismo-democrático; II, centrado en la tarea; III, centrado en las relaciones; IV, nivel de tolerancia. Como variable dependiente se controló la productividad y, además, se controlaron como variables intervinientes: calificación técnica, experiencia de trabajo, experiencia de dirección, nivel educativo, tiempo de constitución del grupo, satisfacción con el trabajo y con el salario, ausentismo. Los resultados obtenidos apoyan la idea de que un estilo de mando puede o no ser efectivo para la productividad grupal, dependiendo de un conjunto de circunstancias que la investigación identificó y evaluó.

Gimeno (1996), sobre el liderazgo directivo y su relación con el rendimiento académico de estudiantes de instituciones educativas estatales de secundaria en Madrid, toma como muestra 1400 estudiantes, de las instituciones estatales de Madrid. Los resultados obtenidos demuestran relación directa entre el liderazgo directivo con el rendimiento académico de los estudiantes, expresado en que a mayor liderazgo del director mayor es el rendimiento académico. También se reporta que el liderazgo directivo al correlacionarse con los resultados del rendimiento académico, comprueba que el líder al cumplir sus funciones, logra un clima favorable en la institución educativa, propicio para elevar el rendimiento académico de los discentes.

Prieto (2010), realizó un estudio con la finalidad de proponer el perfil de un líder democrático para mejorar el desempeño docente en los profesores de ciencias exactas del colegio nacional Santo Domingo de los Colorados en Ecuador. El tipo de investigación es cuantitativa. La técnica que utilizó para recolectar datos fue encuestas la misma que se aplicó a los directores, profesores y estudiantes. La muestra estuvo compuesta por 4 directores, 20 profesores y 253 alumnos. Entre los principales resultados del estudio se encontró que el (55%) de profesores encuestados mencionan que para mejorar el desempeño docente es liderar bajo el estilo democrático, el (50%) de directores encuestados mencionan que el desempeño docente mejorarían si se practica el estilo de liderazgo democrático y el (100%) de alumnos encuestados mencionan, si se cambia por el estilo de liderazgo democrático del director mejoraría el desempeño docente.

Garda (2010), tuvo como finalidad establecer el estilo de liderazgo del director y su influencia en la acción de supervisión en el trabajo docente y en el clima organizacional de la unidad educativa. El diseño de esta investigación es descriptivo correlacional. La muestra esta compuesta por 91 profesores y 8 directores. El instrumento que se utilizó es el test Leed Self que se aplicó a los directores, para determinar el estilo de liderazgo que posee el director y a los profesores se aplicó encuestas para conocer la presencia o ausencia de liderazgo del director, también se realizó entrevista de focus groups con la reunión de directores para reforzar la información obtenida en las encuestas. Entre los principales resultados el liderazgo y supervisión que ejercen los directores influye positivamente en el trabajo docente de la unidad educativa. La mayor parte de su actuar como directora, lo realiza influyendo de alguna manera sobre sus docentes, para que se tome las decisiones que ella sugiere.

### ***Antecedentes nacionales.***

Ruiz (1996) sobre influencia de la formación académica y liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos de educación primaria tuvo como objetivo determinar si la formación académica y el liderazgo del director influyen en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos en mención. La muestra estuvo conformada por 33 centros educativos del nivel primaria, que viene a ser igual al número de directores. Las principales conclusiones de la investigación fueron: Del total de 33 directores de centros educativos del nivel primario, entrevistados en relación a su formación académica se

obtuvo el resultado que 17 directores sólo tienen título profesional; los directores que tienen otros estudios a parte del título siempre desarrollan su trabajo de una manera adecuada; los directores evaluados son de ánimo invariable y tienen confianza en sí mismos y son el 60% de un total de 33 directores, lo que les hace que tomen decisiones oportunas durante el desempeño de su función directiva.

García (2004), cuya finalidad fue explicar los factores cognitivos y motivacionales de liderazgo con relación al rendimiento académico en los estudiantes de cuarto y quinto grado de secundaria de una institución educativa concluye que hay una relación directa entre el liderazgo y el rendimiento académico en estudiantes comprendidos entre los 13 a 18 años. Los estudiantes con bajo rendimiento académico, tienen pocos factores cognitivos y motivacionales desarrollados de liderazgo.; aquellos pertenecientes al quinto superior, tienen desarrollados significativamente los factores cognitivos y motivacionales del liderazgo. Asimismo, la falta de liderazgo en los estudiantes con bajo rendimiento académico, está relacionado con un bajo desarrollo bio-psico-social y se ha encontrado que, a mayor estimulación con hechos psicológicos y fácticos, se obtiene mayor rendimiento académico, en los estudiantes de 13 a 18 años de edad en el colegio en estudio.

Cortez (2006), realizó un estudio con el propósito de determinar en qué medida el liderazgo de los directores y jerárquicos influyen en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la institución educativa Manuel Odria de Tacna. El diseño de la investigación es descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada 53 profesores, 7 directores y 13 administrativos. El instrumento que utilizó son encuestas y test de satisfacción laboral. Los resultados de la investigación señalan que los directores y jerárquicos ejercen predominantemente el estilo de liderazgo autocrático, lo que significa que asume toda la responsabilidad de toma de decisiones y no es participe de escuchar a los demás, poca habilidad para mantener una buena comunicación con sus subordinados y no logra comprometer a sus seguidores con los objetivos institucionales.

Mansilla (2005), realizó un estudio con el propósito de analizar el grado de influencia del estilo directivo y la gestión eficaz de cada uno de los tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la Cohorte educativa 2001-2005 en la institución educativa Inmaculada Concepción. La investigación es de tipo no experimental y longitudinal. La muestra estuvo compuesta por 11 directores, 78 estudiantes, 78 padres de familia y 3 directores. Los instrumentos utilizados fueron

dos test de escala de likert aplicados a los directores para calificar su estilo directivo y liderazgo estratégico adaptado de Kouzes James y Posner Barry, para medir la gestión eficaz se utilizó una encuesta de satisfacción aplicada a estudiantes y padres de familia. En los resultados del estudio se encontró que la directora con 15 años de experiencia ejerció el liderazgo autoritario, considerándose un bajo grado de influencia con el rendimiento promedio de los estudiantes. La directora con 20 años de experiencia ejerció el liderazgo democrático, considerándose un alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.

Gómez (2009), tuvo la finalidad de describir el nivel de liderazgo directivo que presenta los directores en las instituciones educativas del distrito de Independencia Lima. El diseño de la investigación es descriptivo comparativo. La muestra es estratificada estuvo compuesta por 5 directores, 151 docentes y 374 alumnos. El instrumento que utilizó son dos encuestas aplicadas a docentes, directores y alumnos. La primera encuesta sobre el liderazgo del director y la segunda encuesta sobre el trabajo docente. Los resultados de investigación señalan que los alumnos y docentes consideran que el liderazgo directivo tiene un nivel regular. Los directores, docentes y alumnos consideran que el desempeño docente tiene un nivel bueno. El nivel de liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente, se muestra diferente según los alumnos y docentes.

Rincón (2005), Se propuso en demostrar que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación en las instituciones educativas del Valle de Chumbao Andahuaylas. La metodología empleada es descriptiva transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 165 docentes, 377 alumnos. El instrumento que utilizó son encuestas. Los principales resultados de la investigación en cuanto al estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación (0.76) de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable. Los estilos de liderazgo predominante son el jerárquico y el autocrático, lo cual evidencia que no hay innovaciones significativas en el estilo de liderazgo. En la mayoría de las instituciones educativas del Valle de Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente por cuanto esta afectado por el estilo de liderazgo de los directores y estilo democrático incrementa el desempeño docente.

Morales (2008), realizó un estudio con el propósito de establecer la relación existente entre el liderazgo de los directores con el desempeño docente de las

instituciones educativas de Ventanilla. El tipo de investigación es descriptivo correlacional. La muestra estuvo compuesta por 36 docentes y 130 alumnos. El instrumento que utilizó son cuestionarios y encuestas. El principal resultado obtuvo una correlación positiva estadísticamente significativa ( $r=0.402$ ) entre el liderazgo de los directores y el desempeño docente. ( $p$ - valor=  $0.015 < 0.05$ ) al 5% de significancia. En este sentido existe una relación moderada y significativa entre liderazgo de los directores y el desempeño docente.

### **Marco teórico.**

#### ***Líder.***

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

Afirma Calero (1996) “su privilegio es servir va adelante del grupo, activa inspira confianza, corrige, comprende, ayuda, orienta, trabaja con y como los demás, prepara y dinamiza a sus colaboradores, consigue compromiso real a través de la motivación” (p.236)

#### ***Liderazgo.***

Menciona Collao, (1997) “es la calidad de líder. Logra mover a la gente en una dirección por medio no coercitivos, sino en base a las ideas, al carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales pre establecidos” (p.114)

Afirma Calero, (1996) “implica el incremento de la calidad del trabajo dinamiza la comunicación, el compromiso y capacidad conjunta para conseguir la calidad total” (p.236)

Aunque a veces se confunden, no es lo mismo mando que líder. Mientras el concepto mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser un mando, sin embargo difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo. Esta confusión terminológica es la que nos hace plantearnos que la principal característica del “jefe” o “gestores de personas” es la posibilidad de combinar las competencias propias del mando (directo-ejecutivo) con las del líder (directivo-líder).

Existen muchas definiciones del término liderazgo, y éste ha sido estudiado desde diversos puntos de vista. He aquí uno de los más importantes como Blanchard (2007), quien define al liderazgo como la “capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (p.34)

Una organización bien dirigida 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 cuantos 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 (1993), 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” (p.44).

Así mismo, se unen otros investigadores para complementar y ampliar el concepto de liderazgo, es por ello que se creyó necesario incluir al diccionario de la lengua Española (2001); define como la dirección de un grupo social; el diccionario de la ciencia de la conducta (1956) la define como 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 siguen en práctica,

mantiene su posición y guarda su distancia, se muestra indiferente y no quiere comprometerse en su trato con los subordinados.

Espinoza (1999), define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (p.15).

James y Lindsey, (2008), definen al liderazgo como la “habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (p.23).

Por su parte, Pascual (1999), menciona que un líder o una líder (tanto en educación como en cualquier otro ámbito de actividad) se definen por un complejo entramado de cualidades. Debe conocer muy bien su ámbito de trabajo y las relaciones de éste con el mundo exterior a la organización. El ejercicio cotidiano del liderazgo requiere una mente abierta e inquisitiva que posea la capacidad intelectual de analizar la realidad y de estructurar la complejidad. (p.54)

En tanto, Bass (1995), sostiene que liderazgo y dirección, aunque tienen relación, no son en absoluto conceptos sinónimos. La persona con liderazgo puede estar investida de autoridad formal, como por ejemplo ejercer un cargo directivo en un centro educativo, o puede carecer de posición jerárquica. Se da ciertamente el caso de personas que ejercen funciones directivas pero que carecen de liderazgo, tal vez como consecuencia de los métodos de selección y designación. (p.43)

Por su parte Farro, (1995) sostiene que la calificación de la gestión como proceso, y los promedios del rendimiento académico como resultados, forman parte de un todo en la práctica educativa, teniendo en cuenta que los procesos generan ciertos resultados, y que no hay buenos procesos y malos resultados o al revés. En este sentido, la investigación aporta información útil para el mejoramiento de las funciones de los directores y de todos los miembros de la institución educativa, analizando el pasado, recomendando estrategias correctivas para ser aplicadas en la toma de decisiones. (p.143)

### *Liderazgo en organizaciones educativas*

Al respecto, Coronel (2000) señala que, por las características que presenta la educación actual, podemos observar que carece de direcciones preestablecidas; es decir, estamos asistiendo a una transformación nunca antes vista en los campos sociales, políticos y económicos, cuyo producto es el nacimiento de una nueva civilización basada en el conocimiento, liderazgo y la creatividad. Esta sociedad de la tercera ola que va naciendo está tratando de articular valores y paradigmas, utilizando al conocimiento como poder. (p.265)

Según Escudero (2000), los nuevos enfoques surgen a partir de antiguas teorías, para poder entender un poco ésta idea nos remitimos a Thomas Kuhn quien descubrió que dentro del desarrollo de las ciencias se generan rupturas, crisis y huecos, donde teorías enteras van a sucumbir, surgiendo nuevas, hasta que nuevamente entren en crisis y se derrumben. Entonces podemos decir que para comprender nuevas formas dentro del pensamiento social-moderno, necesariamente estarán en revisión permanente los antiguos y vigentes esquemas. (p.76)

Al respecto nos comenta Gairín (2000), que existe el consenso de que dirige quien está consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Este ejercicio de liderazgo transformacional consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa. (p.53)

### ***Consideraciones propias del liderazgo.***

#### *Eficacia.*

Blanchard, (2000) define a la eficacia como: la elección del tipo de liderazgo más apropiado para determinada situación, es mas el líder eficaz utiliza una combinación de 4 estilos: dirigir, entrenar, apoyar y delegar; además de demostrar un alto nivel de flexibilidad en la selección del estilo. (p.34)

Arrelucé (1999), 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 tesis de una administración del

tiempo. Es la disposición para trabajar dentro de una organización como miembro de un equipo. (p.22)

La Real Academia Española (2001), la define como la capacidad para lograr el efecto que se desea o espera. (p.41).

#### *Flexibilidad.*

Blanchard (1999), refiere a que 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” (p.5).

Asimismo, Arralucé (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 deposito.

#### *Misión.*

Blanchard (2000), define a la misión como “la importancia para liberar el potencial y poder de las personas y/o organizaciones para el buen común”. (p.8).

Así mismo, el Grupo Business Week (2007), la define como la tendencia a empujar a la visión.

#### *Visión.*

Blanchard (2000), nos dice que es importante pues permite lograr ser un abogado en el mundo trabajando por el valor humano en las organizaciones.

El Grupo Business Week (2007), define a la visión como un diseño estratégico integrado cuyo propósito superior jala a la fuerza de trabajo.

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

#### ***Proceso y enfoques de liderazgo.***

Para Espinoza (1999), el proceso de liderazgo se resume en cinco palabras: *ser-hacer-ver-decir-dirigir*. Que en resumen explicamos de la siguiente manera:

*El ser:* poseer una gran personalidad o carácter con muchas cualidades como fuerza de voluntad, valores e iniciativa. Todo esto sumado al conocimiento que debe poseer.

*Hacer*: el líder debe practicar lo que predice.

*Ver*: el líder debe conocer la realidad en la que se desenvuelve

*Decir*: informar lo que se quiere llevar a cabo, es decir comunicarse constantemente.

*Dirigir*: conducir los planos trazados para alcanzar los objetivos (p.20).

Existen diversos métodos de enfocar una definición del concepto de liderazgo (James y otros, 1996), algunos de estos son los siguientes:

La teoría del “gran hombre” (James y otros, 1996), 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.

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.). James y otros (1996), nos dicen que en este enfoque presupone que los líderes tienen todos ciertos rasgos innatos, pero que algunos de los rasgos identificados pueden ser resultado de la experiencia en el liderazgo. Así tenemos:

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.

Mientras que 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.

Pero el enfoque institucional o sociológico de basa en el status 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.

Tenemos 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.

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.

Mientras el enfoque conductista: Según James y otros (1996) este enfoque se ha centrado en las funciones y los estilos de liderazgo. Algunos estudios han arrojado que las funciones relacionadas con las tareas y las funciones para mantener el grupo tienen que ser realizadas por uno o varios miembros del grupo para que éste funcione debidamente. Los estudios de liderazgo han señalado diferencias entre la estructura orientada a las tareas autoritaria y de iniciación por una parte y el estilo concentrados en los empleados democrático o participativo por la otra.

Pero los enfoques de contingencia: pretenden pronosticar que estilo de liderazgo será más efectivo en una situación dada. Según James y otros (1996) los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y del conductual demostraron que no había un rasgo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones.

Pero el enfoque psicoanalítico: mencionan que este enfoque cuestiona los motivos inconscientes del líder y la posición romántica (visiones idealizadas de lo que hacen y pueden lograr los líderes) que se forma en sus seguidores (p.221-222).

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 sus rasgos individuales o las situaciones en que viven.

### ***Funciones del Liderazgo.***

Para comprender las funciones que ejerce un líder, se debe comprender claramente las necesidades de una determinada actividad o proyecto y para ello Espinoza (1999), nos manifiesta se requiere:

#### *Necesidades propias de la tarea:*

Definición de la tarea y objetivos

Elaboración del plan

Asignación de roles, tareas, y control del avance y de la calidad del trabajo.

#### *Necesidades Individuales:*

Reconocimiento de los méritos de cada uno de los miembros del grupo.

Prestar atención a los problemas personales de los integrantes del grupo.

Tratamiento personalizado a cada uno de los integrantes del equipo, a fin de conocerlos mejor y estrechar lazos en el proceso de trabajo.

Reconocimiento y aprovechamiento positivo de las habilidades individuales especiales de cada uno de los integrantes del equipo.

Preparación y perfeccionamiento de cada uno de los miembros del equipo.

#### *Necesidades colectivas:*

Establecimiento de modelos mediante el ejemplo personal

Preservación del orden y la disciplina.

Corrección de los errores mediante la enseñanza y el ejemplo.

Desarrollo del espíritu de equipo.

Estímulo y motivación del equipo para que funcione como tal.

Asegurar una comunicación fluida al interior del grupo (p.21)

Collao (1997), manifiesta que el director es el gerente educativo cumple las siguientes funciones:

*Planificación: implica diagnosticar, formular, aprobar, ejecutar, evaluar y controlar su plan.*

*Organización: implica definir estructuras administrativas, procesos, cargos y funciones: los reglamentos son los instrumentos utilizados en la organización.*

*Dirección: toma decisiones, imparte órdenes, delega funciones, establecer liderazgo, motivar al personal, innovar y supervisar.*

*Coordinación: reunir esfuerzos para el logro de un objetivo determinado.*

*Control: asegurar el cumplimiento de las actividades académicas.*

### *Percepción sobre el liderazgo*

Según Vargas Melgarejo (1994), en las últimas décadas el estudio de la percepción ha sido objeto de creciente interés dentro del campo de la antropología, sin embargo, este interés ha dado lugar a problemas conceptuales pues el término *percepción* ha llegado a ser empleado indiscriminadamente para designar a otros aspectos que también tienen que ver con el ámbito de la visión del mundo de los grupos sociales, independientemente de que tales aspectos se ubiquen fuera de los límites marcados por el concepto de percepción. Es común observar en diversas publicaciones que los aspectos calificados como percepción corresponden más bien al plano de las actitudes, los valores sociales o las creencias. Aun cuando las fronteras se traslapan, existen diferencias teóricas entre la percepción y otros aspectos analíticos que hacen referencia a distintos niveles de apropiación subjetiva de la realidad. (p.48)

Para Abbagnano (1986), en el proceso de la percepción están involucrados mecanismos vivenciales que implican tanto al ámbito consciente como al inconsciente de la psique humana. En contra de la postura que circunscribe a la percepción dentro de la conciencia han sido formulados planteamientos psicológicos que consideran a la percepción como un proceso construido involuntariamente en el que interviene la selección de preferencias, prioridades, diferencias cualitativas y cuantitativas del individuo acerca de lo que percibe (este proceso se denomina preparación); al mismo tiempo, rechazan que la conciencia y la introspección sean elementos característicos de la percepción. (p.132)

González (1988), en desacuerdo con algunos planteamientos psicológicos que señalan que lo percibido debe ser necesariamente verbalizado y consciente comenta que existe un número creciente de investigadores que han puesto de manifiesto, más allá de toda duda razonable, la existencia de procesos psíquicos inconscientes, donde estímulos externos de los que el sujeto carece de conocimiento pueden afectar su conducta observable. (p.132)

Sobre la base biológica de la capacidad sensorial, la selección y elaboración de la información del ambiente se inicia en la discriminación de los estímulos que se reciben, en tal discriminación subyace la mediación de mecanismos

inconscientes. Esta mediación impulsa a evaluar lo que en determinado momento interesa de entre todas las posibles manifestaciones sensibles del ambiente; de lo potencialmente percibido se lleva a cabo una selección de lo que es importante dentro de las circunstancias biológicas, históricas y culturales. (p.154)

De acuerdo con los referentes del acervo cultural lo percibido es identificado y seleccionado, sea novedoso o no, adecuándolo a los referentes que dan sentido a la vivencia, haciéndola comprensible de forma que permita la adaptación y el manejo del entorno. Algunos autores han dicho que la percepción clasifica la realidad a través de *códigos* (Santoro, 1980).

Desde el punto de vista del análisis cultural los códigos son sistemas más bien rígidos, de manera que ese término será reemplazado aquí por el de *estructuras significantes* para hacer referencia a los elementos sobre los que se clasifican las experiencias sensoriales y se organiza el entorno percibido.

### ***Las cualidades o virtudes en el liderazgo.***

Todas las personas poseemos defectos y virtudes. El balance entre ambos constituye el carácter o personalidad que indicará el potencial de liderazgo que posee. Espinoza (1999) menciona una lista de virtudes que se deben practicar para lograr dicho objetivo:

*Orden:* permite que todas las cosas tengan un lugar y distribuye el tiempo adecuadamente entre cada una de sus actividades o compromisos.

*Sinceridad:* no engañes y más aún a las personas que confían en ti. Piensa con rectitud e inocencia. Si hablas, hazlo del mismo modo.

*Justicia:* no perjudiques a nadie con una injusticia.

*Silencio:* no digas más de aquello que pueda beneficiar a los demás o a ti mismo. Evita las conversaciones superficiales o estériles.

*Moderación:* evitar siempre los extremos controla el resentimiento y la ira que generan los engaños. Cuida la perfecta paz de la mente.

*Humildad:* seguir el ejemplo de Jesucristo, es el mejor ejemplo.

*Limpieza:* nunca toleres la suciedad, en los actos de las personas, en el cuerpo, en el vestido o donde vives.

*Tranquilidad:* no te alteres menos por minucias. No uses la violencia de palabra o de obra contra nadie.

*Laboriosidad:* no pierdas el tiempo, por el contrario, mantente siempre ocupado en algo útil.

*Resolución:* siempre lleva a cabo lo que debes realizar.

*Austeridad:* no incurras en gastos superfluos.

*Solidaridad:* debes ser solidario con los demás sin esperar recompensas, el egoísmo conduce a la destrucción.

*Lealtad:* no traiciones, más aún a la persona que confía en ti (p.28).

Collao (1996), menciona las cualidades del gerente educativo debe ser cumplir con éxito los roles y asumir un estilo de liderazgo implica que el gerente educativo debe cumplir con las siguientes cualidades.

*Competente:* ser idóneo, que tenga habilidades técnicas y humanas.

*Experimentado:* en administrar los recursos, en particular los humanos.

*Simpático:* para ganar la aceptación y adhesión de sus colaboradores.

*Comunicativo:* verbal y por escrito

*Aptitud:* para reconocer las tendencias del entorno que afectan la institución.

*Comprometido:* con los propósitos de la institución.

*Sensible:* a los problemas y necesidades de sus colaboradores.

*Innovador:* capaz de introducir cambios con creatividad.

*Flexible:* para adaptarse a los cambios que se presentan.

*Ético:* que el cumplimiento de sus obligaciones y la moral predomine sobre todo.

### ***Estilos de liderazgo.***

Fernández (2005), llama estilo de liderazgo al comportamiento habitual que sigue el líder cuando trata con los subordinados.

Blanchard (2007), manifiesta que durante largo tiempo, la gente pensaba que sólo había dos estilos de liderazgo: El autocrático y democrático. Se acusaba a los gerentes democráticos de ser demasiado suaves y fáciles, mientras que sus contrapartes autocráticas se decía con frecuencia que eran duras y dominantes. Creemos que los gerentes que se restringen a uno de los dos extremos están destinados a ser gerentes a medias e “ineficientes”. Los gerentes completos son flexibles y capaces de adaptar su estilo de liderazgo a la situación.

Para ello se ha creado un modelo por Blanchard (2007), en la universidad de Ohio en 1968. El modelo ha perdurado como enfoque eficaz para el manejo y motivación de las personas, por cuanto abre la comunicación y fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores que aquél apoya y del cual dependen. El modelo puede resumirse con esta frase: *“Diferentes estilos para diferentes personas”* (p.28)

A continuación los estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría de Blanchard (2007):

*Estilo directivo.*

El líder define los roles y las metas, imparte a sus seguidores instrucciones específicas y supervisa estrictamente la realización de las tareas: la solución de los problemas y la toma de decisiones es responsabilidad exclusiva del líder. El líder indica a sus colaboradores lo que deben hacer, cómo, cuándo y dónde pueden hacerlo y supervisa estrictamente la implantación de sus soluciones y decisiones.

Este tipo de liderazgo, según Blanchard (2007), se basa en un estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas. Según Blanchard (2007), el “líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores”. (p.123).

*Mientras que el estilo entrenador,* el líder explica las decisiones y solicita a sus colaboradores que le proporcionen sugerencias; sin embargo, continúa dirigiendo la realización de las tareas. Es claro que, en este estilo, el líder continúa ejerciendo un alto grado de dirección y se sigue trabajando en base a sus ideas; no obstante, trata de conocer los sentimientos de sus colaboradores sobre sus decisiones, ideas y sugerencias. Aunque, como se puede apreciar, se va aumentando la comunicación de dos vías y el apoyo con respecto al estilo anterior, el control sobre la toma de decisiones permanece enteramente en manos del líder. (Blanchard, 2007, p.122).

*En el estilo de apoyo,* el líder y sus colaboradores toman conjuntamente las decisiones y, a continuación, apoya a los esfuerzos de estos en la realización de las tareas. El papel del líder es proporcionar el reconocimiento, escuchar activamente y facilitar la solución de los problemas y la toma de decisiones por

parte de sus colaboradores. Obviamente, este estilo será apropiado tengan cuando las competencias exigidas por las tareas que hay que llevar a cabo. (Blanchard, 2007, p.122).

*Asumir el estilo delegador*, el líder transfiere completamente la responsabilidad de toma e implementación de las decisiones a sus colaboradores. Así, éstos y el líder discuten conjuntamente los problemas hasta que llegan a un acuerdo total sobre la definición de los mismos, momento en que el proceso de toma de decisión es delegado completamente en los colaboradores. Son estos, por tanto, quienes tienen el control para decidir como se deben realizar las tareas, ya que tienen las competencias y la confianza exigidas para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. (Blanchard, 2007, p.123).

Además Blanchard, (2007), nos manifiesta que para los cuatro estilos básicos de liderazgo le corresponden cuatro niveles básicos de desarrollo:

Principiante entusiasta: baja competencia, alto compromiso.

Aprendiz desilusionado: competencia baja a algo de competencia, bajo compromiso.

Ejecutor capaz pero cauteloso: competencia moderada a alta, compromiso variable.

Triunfador independiente: alta competencia, alto compromiso. (p.123).

#### *Liderazgo autoritario.*

En este liderazgo según Daft (2006) el líder da orden sin consultar previa sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario, porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes de grupo. Las relaciones que crea son de confianza, miedo o pasividad, Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás. (p. 45)

Según Palomo (2000), el estilo autoritario este estilo de liderazgo se caracteriza por ser aquel que da órdenes sin haber consultado previamente, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Mantiene una relación vertical con todo el grupo y de superioridad respecto a las componentes de la institución. Las relaciones son de desconfianza, miedo y pasividad. Usa grupo para imponer su voluntad y no presta

atención a las opiniones de los demás. Brinda información incompleta según su propio interés. Palomo (2000), establece dichas características del líder como estilo patronal, solamente da importancia al cumplimiento de las tareas, existiendo un control excesivo de los inferiores. (p.43)

*Liderazgo democrático.*

En este tipo de liderazgo el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder (Landolfi, 2010) El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo. El líder democrático es, en esencia, una persona centrada en principios que los adopta como brújulas que guían la búsqueda del bien individual y colectivo; son sociales pues son resultado de la vida en comunidad lo que les convierte en permanentes en la medida en que reflejan a lo largo del tiempo los fundamentos de la convivencia de cualquier grupo. Según Landolfi (2010) entre estos destacan:

*Visión de Largo Plazo:* el papel de líder implica el hecho de poseer una visión de largo plazo, o sea la imagen objetiva y clara de lo que el grupo percibe como su razón de ser y el factor que motiva su continuidad en el tiempo. Poseer visión provoca una mayor articulación de esfuerzos y coherencia entre los miembros en el camino de hacer realidad las metas anheladas.

*Metas concretas:* el liderazgo debe ir apoyado en un proceso previo de planeación, ya que para alcanzar la visión es requisito seguir pasos concretos y predecibles que llevan al grupo a la consecución de sus fines. Las metas deben ser objetivas, alcanzables, realistas y tangibles. La amplitud y alcance del liderazgo depende de éstas, ya que con base en ellas se diseña el programa general de acción para llevar a cabo la visión que provocó la integración del grupo u organización.

*Perseverancia:* las personas siguen a un líder cuando tiene la confianza de que les lleva a satisfacer sus necesidades; de lo contrario, percibirán que tarde o temprano les dejara en el camino. Las dificultades siempre se presentan y el dirigente tiene que enfrentarse con ellas para lograr la meta esperada. Si éste

parte del principio de que cualquier dificultad puede vencerse, entonces también el grupo mantendrá la perseverancia hasta alcanzar la meta.

*Autoridad:* el líder está provisto de autoridad funcional cuando su puesto es superior en la organización, pero como se ha dicho existen también fuentes de autoridad basadas en otros aspectos, tales como el conocimiento y la moral, que legitiman al dirigente de un municipio o una comunidad. La primera se origina en la experiencia que el líder posee y que le lleva a transmitir confianza a los demás respecto el rumbo a seguir. Lo moral tiene que ver con razones más profundas que mantienen la cohesión del grupo y que hacen ver al líder como alguien apegado a esas razones últimas que todos aceptan como importantes.

*Dominio propio:* es un principio esencial ya que implica capacidad de hacer uso racional de aspectos como la libertad, la confianza, la estabilidad y una visión que va más allá del presente. Estar consciente, como ingrediente básico del dominio propio, transmite seguridad, tranquilidad y certeza.

*Comunicación:* un buen líder mantiene siempre como una conducta permanente el dar a conocer lo que está sucediendo y no guardarse información que pueda afectar la actividad del grupo. También debe ser cuidadoso de los canales que utiliza para que no existan dudas sobre sus intenciones y sobre la relación que guarda lo que dice con lo que hace.

*Oportunidad:* este principio reconoce como algo natural que en la vida se presentan siempre problemas y dificultades, pero que atendidos de forma adecuada siempre son una ventana para nuevas oportunidades que quizá en un primer momento no sean vistas por los demás. El líder efectivo busca, enfrente y elimina errores, convirtiendo así los aparentes imponderables en opciones que generan beneficios. (Landolfi, 2010,p76).

Asimismo, Landolfi (2010), describe otros estilos, aunque debemos tener en cuenta que los líderes competentes mezclan estos estilos para aclimatarse al lugar, la tarea y las personas. Estos estilos son en su mayoría los ya expuestos anteriormente como el estilo directivo, participativo y delegativo. Pero tomaremos en cuenta además otros nuevos estilos el estilo transformacional y el estilo transaccional.

Palomo (2000), el estilo democrático o participativo es consulta, persuade a los subordinados y también alienta a su participación. Este es el estilo más recomendado en las acciones educativas y administrativas. La relación que se establece es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Promueve las relaciones de amistad, confianza y diálogo. Crea un clima que permite los integrantes expresar libremente sus ideas. Las actividades se plantean según sus deseos y posibilidades de los integrantes, negociando así su trabajo, comparte de manera eficiente la información que ha recibido. Lo contraproducente para Palomo, en este estilo de liderazgo, es que puede llegar a despreocuparse de las dificultades que puedan surgir, en resistirse a delegar algún trabajo que le guste en particular o proporcionar explicaciones escasas cuando no lo amerita. (p.154)

*El estilo laissez faire.*

Carreño (1999), utiliza el término francés laissez faire puede producirse como “dejar hacer” los líderes con este estilo son básicamente blandos e indulgentes permite que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren, las reacciones del grupo suelen ser: motivación, poco uso de poder y posible desorganización.

Las principales características del estilo laissez faire poco se observa debido a que el líder de muy poca o nada dirección al grupo, las opiniones son recibidas solo cuando se pida. Este estilo es efectivo cuando exista un alto grado de habilidad y motivación, se halla el sentido de equipo y cuando es familiar a los participantes. Asimismo es inefectivo cuando existe bajo sentido de equipo o interdependencia y bajo grado de habilidad o conocimientos sobre la materia de trabajo entre los miembros de la organización y cuando el grupo espera que se le diga.

Daft (2006), afirma que este líder utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de independencia de sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez. Cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder.

Este líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan. Según Daft, (2006), su estilo es liberal, se sitúa al margen del grupo

y no se preocupa de darle cohesión. Se desatiende del grupo y sus responsabilidades, lo que genera desorden e ineficacia.

Palomo (2000) considera que el estilo liberal usa muy poco el poder, concede a los subordinados un elevado grado de independencia en sus tareas. Este estilo de líder depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Es el líder que considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y comportándose como un contacto con el entorno del grupo. Es útil cuando hay madurez en el grupo, cuando son hábiles y más seguros que su propio líder, pero se sitúa al margen y no da cohesión al grupo. Demanda siempre participación de los dirigidos, sabe escuchar pero se despreocupa de las responsabilidades que ha asumido. (p.154)

#### *Estilo transformacional.*

Se caracteriza por la capacidad de producir cambios sustantivos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión la estrategia y la cultura de la organización y también de proporcionar innovaciones productos y la tecnología. El liderazgo transformacional en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores, utiliza reglas, instrucciones e incentivos se concentran en actividades intangibles como la visión, los valores compartidos y las ideas con el propósito de crear relaciones y de dotar el mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundada en los valores, las creencias y las cualidades personales y no un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores

Según Landolfi (2010) las cualidades de este tipo de líder están referidas a las habilidades que debe poseer:

Confianza al sentirse capaz de lo que se pueda para inspirar confianza en los demás.

Motivación, no basta ser capaz, sino querer hacer lo que se desee.

Iniciativa, para dar inicio a la acción y anticiparse a los demás.

Perseverancia, para terminar lo iniciado y no dejarlos a medias.

Esfuerzo, nada significativo se pueda lograr sin trabajo.

Responsabilidad, para hacer las cosas correctamente.

Preocupación, al mostrar interés por los demás.

Catalizador, para acelerar la ruptura de viejos paradigmas y generar las acciones positivas necesarias.

Carisma, capacidad de despertar simpatía. (p.44).

#### *Liderazgo transaccional.*

Es un intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades, a cambio que cumpla los objetivos específicos que realice ciertas tareas. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplan con las tareas.

Silva, Tueros, Gihua y Aylas (2004), presentan una serie de pactos acuerdos o transacciones cuya finalidad es satisfacer los intereses en forma mutua. No necesariamente desarrollar la autonomía y de identidad que debe tener el educador a su labor de formación. Es necesario que el líder sea integro y tenga capacidad de reflexión y ética debemos diferenciar a los verdaderos líderes de los seudolíderes. Palomino (2005), refiere que el líder transaccional es inmaduro pues pone sus necesidades a los de sus colaboradores es más, no consigue los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes. Sino que se aceptan bien en los intereses individuales o bien en los grupos pero de manera aislada.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales en la administración con la planeación y la preparación de presupuestos y generalmente se concentran en los aspectos interpersonales del desempeño de los trabajadores. El liderazgo transaccional puede ser muy efectivo, los líderes explican con claridad lo que esperan los seguidores, aumentan la confianza que estos los tienen. Además del hecho de satisfacer sus necesidades de los subalternos pueda mejorar la productividad y el estado de ánimo, sin embargo como liderazgo transaccional implica un compromiso a seguir las reglas los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro la organización en lugar de

propiciar el cambio. Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades de transaccional.

*Liderazgo situacional.*

Según Silva, Tueros, Gihua y Aylas (2004), es una de las teorías más estudiadas y considera los siguientes componentes

Madurez laboral: Dada por el nivel de habilidad, destreza y aprestamiento del subalterno son creativos.

Madurez psicológica de subalterno: evidencia por la confianza en si mismo y que por lo tanto hace que dicha persona se sienta muy segura. (p. 44).

Según Silva, Tueros Gihua y Aylas (2004), el liderazgo situacional se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la 'madurez' de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de participar o de delegar si la madurez es alta.

De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

***Desempeño Docente.***

Fernández,(2008) define como "la autoevaluación que el maestro realiza de la calidad y efectividad del conjunto de acciones que lleva a cabo en el marco de sus actividades laborales y que comprende, entre otros, la preparación y dictado de clases, la elaboración y calificación de evaluaciones, la participación en programas de capacitación la interacción con estudiantes, autoridades, colegas y padres de familia" (p. 34)

Teniendo en cuenta las dimensiones planteadas por Valdés (2004), podríamos definir que el desempeño docente es "el despliegue que el docente hace de sus

capacidades pedagógicas profesionales para la preparación de clases, su emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general y los resultados de su labor educativa” (p.20).

El desempeño docente es cuando el profesional posee dominio de contenidos, métodos, técnicas y que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos. Debe intervenir de diferentes formas para favorecer procesos de construcción del conocimiento.

### ***Funciones de la evaluación del desempeño docente.***

La evaluación del desempeño docente profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

De acuerdo con Valdés (2004), propone que un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente debe cumplir las funciones siguiente:

*Función diagnóstica:* el desempeño del maestro en un determinado período, síntesis de principales aciertos y errores, que servirá de guía para las capacitaciones y superación de imperfecciones.

*Función instructiva:* síntesis de los indicadores del desempeño del maestro e incorporan nueva experiencia de aprendizaje laboral.

*Función educativa:* a partir de que el maestro conoce el resultado de su evaluación podrá organizar estrategias para subsanar sus limitaciones o deficiencias a partir del conocimiento de los resultados de su evaluación docente.

*Función desarrolladora:* posibilita que el docente madure, pueda autoevaluar crítica y conscientemente su desempeño, orientándose al auto perfeccionamiento. (p.5)

### ***Fines de la evaluación del desempeño docente.***

Valdés (2004), en su obra *El desempeño del maestro y su evaluación* propone que los fines de la evaluación docente pueden ser:

#### *Mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula.*

Este fin entraña un desarrollo educativo continuo a través del cual la persona puede mejorar una preferencia por evaluaciones formativas en lugar de sumativas y un fuerte vínculo con las actividades de desarrollo profesional.

La mayor eficacia se logra cuando hay una buena integración de desarrollo de personal, evaluación de docentes y la mejora de la escuela en aquellos sistemas escolares que están utilizando modelos de evaluación que sirven para esclarecer objetivos.

#### *Responsabilidad y desarrollo profesionales.*

Según Stiggins & Duke (citado en Valdés, 2004), la evaluación del profesorado puede servir a dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional. El primero de ellos, implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr. El interés por la responsabilidad ha tendido a dominar los pensamientos y las acciones de los directivos responsables de la evaluación de los profesores. El segundo, que es el foco central de esta evaluación, es la reunión de datos para ayudar a crecer a aquellos profesores que son mínimamente competentes en su trabajo.

Para Brock (citado en Valdés, 2004), existen tres factores que pueden influir en la eficacia de la evaluación diseñada para el desarrollo del profesor:

Factores contextuales (clima organizativo, recursos, liderazgo etcétera).

Factores relativos a procedimientos (instrumentos utilizados para la reunión de datos, uso de otras fuentes de retroalimentación, etcétera),

Factores relativos al profesor (motivación, eficacia, etcétera). (p.8).

En cuanto a Stiggins & Duke (citado en Valdés, 2004) a través de la realización de un conjunto de estudios de casos, identificaron las siguientes características del profesor que parecían tener relación con el desarrollo profesional:

Fuertes expectativas profesionales.

Una orientación positiva hacia los riesgos.

Actitud abierta hacia los cambios

Deseo de experimentar en clases.

Actitud abierta ante la crítica.

Un conocimiento sólido de los aspectos técnicos de la enseñanza.

Conocimientos sólidos de su área de especialización.

Alguna experiencia anterior positiva en la evaluación del profesorado (p.9).

Asimismo, Stiggins & Duke (citado en Valdés, 2004), plantearon que las características clave de los evaluadores, para asegurar el crecimiento profesional de los docentes, son:

Credibilidad como fuente de información.

Tener una relación de cooperación con el profesor.

Confianza.

Capacidad para expresarse de un modo no amenazador.

Paciencia.

Flexibilidad.

Fuerte conocimiento de los aspectos técnicos de la enseñanza

Capacidad para crear sugerencias.

Familiaridad con los alumnos del profesor.

Experiencia pedagógica.

Sugerencias útiles. (p.9).

Además, identificaron como importantes dos conjuntos de características de los sistemas de evaluación: de los procedimientos de evaluación y de la retroalimentación para el profesorado.

Por otro lado, Bacharach (citado por Valdés, 2004, p.10) identificó cuatro principios para la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño del docente que pone el énfasis en el desarrollo profesional de los profesores:

*Evaluación basada en las capacidades frente a aquella basada en el rendimiento:* consiste en centrar el sistema de evaluación en la valoración de las capacidades que pueden contribuir a un rendimiento eficaz, más que medir el rendimiento en sí mismo. Ello garantiza, al menos mínimamente, que incluso los alumnos con un rendimiento más bajo tengan la oportunidad de aprender con un profesor capacitado.

*Criterios de desarrollo frente a criterios de evaluación uniforme:* Implica especificar criterios de evaluación múltiples que reflejen el estadio de desarrollo de un profesor o un grupo de profesores en vez de formular un único grupo de criterios y luego aplicarlo uniformemente a todos ellos.

*Evaluaciones subjetivas frente a evaluaciones objetivas:* este principio reconoce la naturaleza subjetiva de la enseñanza en el proceso de evaluación del profesorado. La enseñanza implica el ejercicio de la razón para soluciones alternativas en situaciones inherentemente inciertas, El rendimiento de un profesor no puede ser observado y evaluado sin que se emita un juicio sobre la elección que este haga de las soluciones alternativas.

*Evaluaciones formativas frente a evaluaciones sumativas:* este último principio implica la utilización del sistema de evaluación como un conjunto de técnicas de diagnóstico diseñadas para fomentar la mejora del profesor, en vez de un proceso formulado para producir una valoración a favor o en contra del profesor. (p.121).

*Control administrativo.*

Los directivos de las escuelas son los defensores principales de este punto de vista. Entraña considerarla enseñanza como una situación de empleo que requiere supervisión y control del maestro por la unidad administrativa. Las decisiones

extremas que resultan como consecuencia del control administrativo del desempeño de los profesores son la permanencia o el despido de la actividad docente.

Este enfoque se orienta a identificar y documentar las causas o pruebas de la deficiencia para justificar el retiro del docente. La otra decisión la permanencia de un docente, se materializa cuando existen, entre otras condiciones, observaciones de los directivos, rendimiento de los estudiantes, opinión de los alumnos sobre su desempeño. El profesor es evaluado en una serie de contextos. Una perspectiva de formación del profesorado es la concepción del conocimiento profesional y su incremento, definido por los cambios a través del tiempo en la conducta, conocimiento, imágenes, creencias o percepciones del profesor.

El profesor llega a ser profesional cuando opta por la estructuración y búsqueda de coherencia entre el pensamiento y la teoría, la práctica y la acción. La tarea evaluadora y su acción autoevaluadora proporcionan a cada docente nuevos apoyos para profundizar en la profesionalización

#### *Pago por mérito.*

El público en general y las funciones del gobierno son los partidarios de este punto de vista. Se estima que los maestros necesitan el reconocimiento y la motivación que proporcionan los incrementos salariales. Antes de considerar cómo compensar se debe tener claro cómo evaluarlos.

Se han considerado tres tipos de estándares de desempeño profesional: mínimos, competitivos y de desarrollo. Los estándares mínimos especifican los niveles de rendimiento que se espera alcancen y mantengan los profesores. Este diseño permite se mantengan los incompetentes. Los estándares competitivos tienen como objeto proporcionar incentivos y compensaciones por alguna clase de rendimiento superior. Estos estándares generan competitividad entre los profesores y deterioran la colegialidad entre los mismos, conduciendo a competir por un número limitado de porciones o compensaciones económicas. Los estándares de desarrollo están diseñados para fomentar el desarrollo de los conocimientos y capacidades de los profesores especificando las áreas y objetivos de mejora. El énfasis se centra en la capacidad de desarrollo y mejora de los profesores.

Muchas de las propuestas de salario según el mérito y escalas profesionales han fracasado porque no evalúan a los profesores para que tenga lugar el desarrollo de éstos sino para especificar los niveles mínimos de rendimiento o fomentar la competitividad entre ellos.

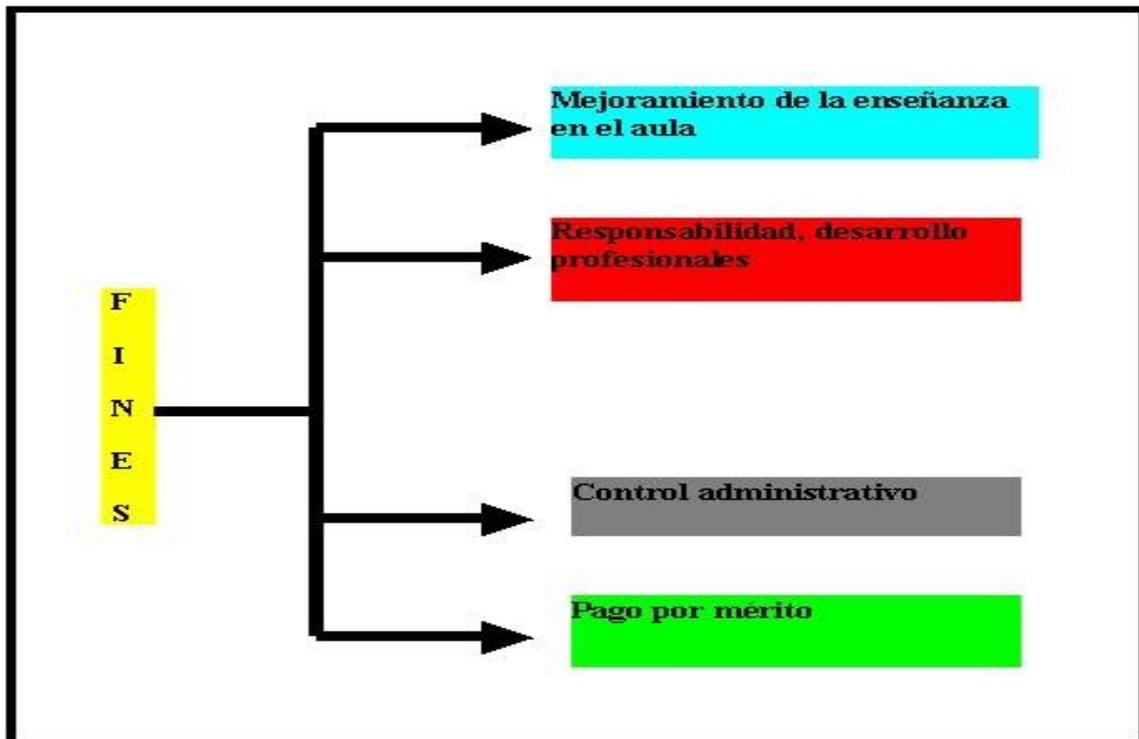


Figura 1. Fines de la evaluación profesional docente. Fuente: Valdés (2004).

### **Modelos de evaluación.**

Existen cuatro modelos de evaluación del desempeño docente en la ponencia que Valdés presenta en el Encuentro Iberoamericano de Evaluación del desempeño docente y en su obra “El desempeño del maestro y su evaluación” (Valdés, 2004).

#### *El modelo centrado en el perfil del maestro.*

Se fundamenta en la elaboración, con la participación y consenso de alumnos, padres, directivos y profesores del perfil de un profesor idea. Según Fernández (2002) las críticas a este modelo se refieren al hecho de que se establece un perfil inexistente, cuyas características resultan difíciles de alcanzar debido a la dificultad de cumplirlas en la práctica.

*Modelo centrado en los resultados obtenidos.*

Se basa en la verificación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos. Es importante estimar el producto del docente, pero es injusto considerar al docente como el único responsable y además se corre el riesgo de no tomar en cuenta aspectos propios del docente tales como: estrategias utilizadas en el proceso educativo y esfuerzos para el manejo de grupos con dificultades.

*Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.*

Se apoya en identificar la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula. Las críticas a este modelo se centran, por un lado, en la subestimación del producto del docente y por el otro, en la subjetividad tanto del observador al momento de llevar a cabo sus registros como del estudiante con su opinión, ya que se puede beneficiar o perjudicar al docente por razones distintas a su efectividad.

*Modelo de la práctica reflexiva.*

Se fundamenta en un concepto de la enseñanza como la reflexión ante una cantidad de sucesos donde el docente encara, precisa y resuelve problemas, lo que hace que crezca continuamente. Es un modelo muy completo ya que busca la mejora en todo el proceso: sin embargo, no involucra el producto de su labor.

En la ejecución de este modelo se consideran tres etapas: una sesión de observación y registro anecdótico de la actividad, una conversación reflexiva con la persona que se observa para comentar lo observado y, una conversación de seguimiento en la que se retoman los temas conversados y las acciones acordadas.

Valdés (2004), elabora un nuevo modelo evaluativo y plantea la siguiente definición teórica del concepto de evaluación del desempeño profesional del docente: "La evaluación del desempeño profesional docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que producen los alumnos, el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las

instituciones de la comunidad”. Con los elementos mencionados propone un sistema de indicadores para evaluar la calidad del desempeño del docente.

Otra definición sobre la evaluación del desempeño docente es la de Cuenca (citado por Saravia, 2008):

Significa primero que el docente es un profesional que tiene dos dimensiones. Una es su experticia técnica y la segunda, que ha sido la más descuidada tiene que ver con su función social, el valor que tiene el trabajo del docente para la sociedad. A partir de eso hemos imaginado cuatro dimensiones. Una evidentemente de conocimientos, aquellos que el docente debería manejar; otra dimensión tiene que ver con el propio saber docente, todo el trabajo pedagógico y didáctico; la tercera, está relacionada a sus habilidades laborales en general, relaciones con sus pares, trabajo colectivo, y entienda que forma parte de un colectivo y que debe participar en la gestión de la escuela, romper con esa idea que el docente cierra su puerta y es el dueño de su aula. Finalmente, la cuarta dimensión, que para nosotros es fundamental, es abordada a partir del desarrollo de competencias interculturales, pero abarca más, es todo el comportamiento ético y democrático del docente, lamentablemente, tenemos menos instrumentos, es la parte más difícil.

### ***Caracterización de las dimensiones planteadas.***

Valdés (2004), considera las siguientes dimensiones para el estudio del desempeño docente:

#### ***Capacidades pedagógicas.***

La actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas. La actividad profesional es aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares en función de los objetivos que plantea la sociedad a la formación de las nuevas generaciones. (Valdés, 2004, p.122).

La forma en que los docentes exponen las tareas que realiza determina en buena medida la preparación y la expectativa de los estudiantes. El desarrollo de la actividad tiene gran importancia en la calidad de la ejecución de la tarea en la forma en

que se gestiona el trabajo del estudiante estarían interviniendo varios aspectos. Según Chiroque (2006), en primer lugar: “el docente fomenta la autonomía del alumno sin dejar de atender al grado de comprensión de la tarea. Además, es importante observar las formas de supervisión y modificación de los sucesivos pasos que el estudiante va dando en el camino hacia la solución del problema” (p.22).

#### *Emocionalidad.*

Los procesos emocionales y los estados emocionales o sentimientos, como suele decirse en la acepción más restringida del término, constituyen la forma usual y característica en que se experimentan los sentimientos. La emoción es la experimentación directa, inmediata de cualquier sentimiento.

Valdés (2004) menciona que “las emociones son iguales a las motivaciones que son estados internos, difícilmente observables o medibles en forma externa, con episodios críticos.” (p.122). Al hacer un análisis crítico de las prácticas pedagógicas se descubre que al producirse los episodios críticos que son los momentos concretos de quiebre en la rutina pedagógica en el cual el docente entra en conflicto emocional y/o intelectualmente por la forma de la interacción con el alumno, se modifica el espacio de posibilidades de acción pedagógica adecuada.

La emocionalidad del profesor constituye una de las dimensiones que mejor se presenta en su aula y en sus alumnos. La inteligencia emocional (Goleman, 2001) depende de como gestiona sus propias emociones, especialmente las de naturaleza negativa. El profesor (según Colom, 2007), no debería negar sus emociones negativas sino ser capaz de expresarlas de un modo saludable dentro de la comunidad que construye con sus alumnos.

#### *Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.*

Esta dimensión está asociada con la asistencia y puntualidad a la escuela, grado de participación del docente en las sesiones de trabajo metodológico que se realiza con otros maestros, si el docente recibió alguna sanción disciplinaria en el periodo lectivo que se evalúa, asume teórica y prácticamente la necesidad profesional de la formación y capacitación permanente, se identifica positivamente con la toma de decisión que se adopta en la institución y grado de autonomía profesional relativa alcanzada para desarrollar su tarea en la institución. Estos indicadores según Valdés (2004), evalúan a esta dimensión.

El desempeño es la conducta de una persona, ejecutando su trabajo, en términos de los resultados que produce y la satisfacción que logra haciéndolo. En el campo educativo, el desempeño docente implica la transmisión de la cultura organizacional a través de la acción pedagógica y las relaciones interpersonales con los colegas y los demás miembros de la comunidad educativa. (Flores, 2000).

*Relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general.*

Es el proceso pedagógico que incluye los procesos de enseñanza, educación y organización en su conjunto, y que están dirigidos a la formación de la personalidad. En este proceso según Valdés (2004), se establece las relaciones sociales activas entre pedagogos y educandos, y su influencia recíproca, subordinados al logro de los objetivos planteados por la sociedad. Hay que tener en cuenta el carácter complejo de las interrelaciones del colectivo escolar de sus organizaciones, del colectivo pedagógico, la familia, la comunidad y las organizaciones sociales.

Las relaciones interpersonales son, según Hernández (2008), “una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social; en las relaciones interpersonales interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a un tema de importancia y compartirla con el resto de la gente. Ésta comunicación o carencia de ella se ve reflejada, para beneficio o perjuicio, en la organización que se dé en una institución o en cualquier situación cotidiana.

Es la comunicación asertiva base de las buenas relaciones interpersonales.

*Resultados de su labor educativa.*

Rendimiento académico alcanzado por los alumnos en la o las asignaturas que imparte: Aquí se mide el porcentaje de respuestas correctas que el alumno alcanza en una prueba objetiva estandarizada y debidamente validada.

Grado de orientación valorativa positiva hacia cualidades de la personalidad deseables: se trata de constatar el signo de las orientaciones valorativas de los alumnos hacia las cualidades de la personalidad que se corresponden con el ideal de hombre que busca formar el proyecto educativo institucional. Valdés (2004)

**Objetivo general.**

Determinar los estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla.

**Objetivos específicos.**

Determinar el nivel de estilo de liderazgo democrático que perciben los docentes en los directivos en una institución educativa de Ventanilla.

Determinar el nivel de estilo de liderazgo autoritario que perciben los docentes en los directivos en una institución educativa de Ventanilla.

Determinar el nivel de estilo de liderazgo laissez faire que perciben los docentes en los directivos en una institución educativa de Ventanilla.

Determinar el nivel de autoevaluación de las capacidades pedagógicas que perciben los docentes en una institución educativa de Ventanilla.

Determinar el nivel de autoevaluación de la emocionalidad que perciben los docentes en una institución educativa de Ventanilla.

Determinar el nivel de autoevaluación responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales que perciben los docentes en una institución educativa de Ventanilla.

Determinar el nivel de autoevaluación en las relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general que perciben los docentes en una institución educativa de Ventanilla.

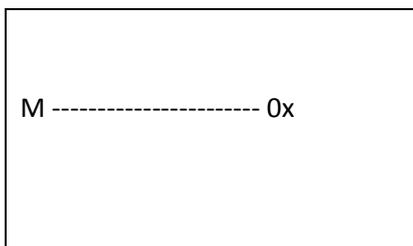
Determinar el nivel de autoevaluación en los resultados de su labor educativa que perciben los docentes en una institución educativa de Ventanilla.

## Método

### Tipo y diseño de investigación

Corresponde al tipo de investigación aplicada, nivel descriptivo simple debido a que los resultados van a enriquecer el conocimiento teórico científico en materia educativa, específicamente en cuanto a la identificación de estilos de liderazgo en directivos en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla, región Callao. Es de nivel descriptivo.

Asume el siguiente diseño:



Donde:

M directores y docentes.

O<sub>x</sub> Observación de la variable estilos de liderazgo

## Variables

### Estilos de Liderazgo

#### **Definición conceptual.**

Palomo (1999) define el estilo de liderazgo como “Formas que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos organizacionales, con entusiasmo y por voluntad propia en todo un proceso y dentro de un marco situacional cambiante ” (p.85).

#### **Definición operacional.**

Formas de dirigir una institución educativa con estilos autoritario, democrático y liberal. Estas dimensiones se puede observar en el siguiente cuadro:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	AUTORITARIO	Planificación Sistema de Información y comunicación Sistema de recompensas y castigo Relaciones Interpersonales
	DEMOCRÁTICO	Planificación Sistema de Información y comunicación Relaciones Interpersonales
	LAISSEZ FAIRE	Toma de decisión compartida Tolera el incumplimiento Libertad de acción. Indiferencia ante los problemas. Disposición hacia los cambios

*Figura2.* Operacionalización de la variable estilos de liderazgo. *Fuente:* Elaboración propia.

## Desempeño docente.

### **Definición conceptual.**

Valdés (2004), define el desempeño docente como “el despliegue que el docente hace de sus capacidades pedagógicas profesionales para la preparación de clases, su emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general y los resultados de su labor educativa” (p.20).

### **Definición operacional.**

Evaluación de los docentes en relación a las dimensiones que componen y califican a un docente bien preparado. Estas dimensiones se puede observar en el siguiente cuadro:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
DESEMPEÑO DOCENTE	CAPACIDADES PEDAGÓGICAS	Dominio de contenido y organización del contenido Uso de términos adecuados Variedad de material educativo y autoría de material. Empleo de dinámicas de grupo y empleo de materiales auxiliares. Orientación a estudiantes Cumplimiento de programación Sistema de evaluación
	EMOCIONALIDAD	Cultura humanista Respeto de opiniones de los demás Promueve actitud crítica Equilibrio emocional Asertividad Nivel de escucha Genera ambiente democrático. Participación con ideas para mejorar la calidad del trabajo, control emocional y tolerancia.
	RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES LABORALES	Nivel de asistencia docente Exactitud en el horario de clases y laboral Presencia en aula Demuestra cultura Ética profesional Comunicación de la no asistencia. Constancia

	Entrega oportuna de información Creatividad e innovación Adecuación de tiempo laboral
RELACIONES INTERPERSONALES CON SUS ALUMNOS, PADRES, DIRECTIVOS, DOCENTES Y COMUNIDAD ESCOLAR EN GENERAL.	Generación de participación Responde en forma amable Preocupación por problemas de la comunidad Participación en eventos de la comunidad Nivel de atención a los padres de familia Empleo de documentos de atención Nivel de comunicación con padres de familia
RESULTADOS DE SU LABOR EDUCATIVA.	Los resultados del rendimiento académico son óptimos. Los cursos ayudan a la formación integral de los alumnos. Los resultados del rendimiento en el cambio positivo en tu persona.

Figura 3. Operacionalización de la variable desempeño docente. Fuente: Elaboración propia.

## Participantes

La población de estudio lo conforman 41 docentes del turno mañana y tarde de 1º de secundaria al 5º de secundaria de la institución educativa N° 5117, del distrito de Ventanilla.

I.E	DOCENTES		TOTAL
	MAÑANA	TARDE	
I.E N° 5117	21	20	41

Figura 4. Población. Fuente: Elaboración propia.

## Instrumentos de investigación

Para evaluar las características de la muestra, así como medir las variables en estudio, se utilizaron los siguientes instrumentos:

***Ficha técnica: Instrumento 1: Estilos de Liderazgo del director.***

Cuestionario sobre estilos de liderazgo

Autor original: Federico Gan – Jaueme Tirginé

Adaptación: Roberto Carlos Juárez Campos (2009)

Dimensiones que mide:

1. Liderazgo autoritario
2. Liderazgo democrático
3. Liderazgo laissez faire.

Número de ítems: 33 para las tres dimensiones

Aplicación: Individual y colectivamente

Tiempo de aplicación: 15 a 20 minutos

Validez y confiabilidad: La prueba sometida a confiabilidad con el alfa de Cronbach mostró un coeficiente de 0.956 lo que indica que dicho instrumento presenta un alto nivel de confiabilidad. y validez por consistencia interna del instrumento (V de Aiken=.78\*)

Niveles: desacuerdo, medianamente de acuerdo y de acuerdo.

***Ficha técnica: Instrumento 2: Desempeño docente***

Procedencia: Universidad Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta.

Autora: Gladis Aedo Meza

Año: 2009

Estructura: Instrumento compuesto por 40 ítems preguntas con respuestas en escala tipo Likert, diseñados para evaluar el desempeño docente.

Los estilos evaluados son considerados dentro de la estructura interna del instrumento como dimensiones, las cuales son: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales y resultado de su labor educativa. Las dimensiones han sido desarrolladas y detalladas en el marco teórico del presente estudio.

Puntajes: Los puntajes baremados, asignados según peso por ítems son:

Capacidades pedagógicas: 75 puntos

Emocionalidad: 35 puntos

Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales: 20 puntos.

Relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general: 35 puntos.

Resultados de su labor educativa: 35 puntos

Validez y confiabilidad: Para la confiabilidad por consistencia interna se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, obteniéndose un Alpha global de .945\*, lo cual señala una muy alta confiabilidad y validez por consistencia interna del instrumento (V de Aiken=.75\*)

Escalas: bajo, medio y alto.

## **Procedimientos**

Se buscó información y datos sobre las variables a investigar. Luego se programó en dos etapas:

Los procedimientos efectuados en el proceso investigativo fueron los siguientes:

1º Se seleccionó la población de investigación.

2º Se eligió el día de aplicación del instrumento para cada caso, no necesariamente en un solo día para toda la muestra.

3º Se explicó a los docentes respecto a la importancia de conocer los estilos de liderazgo del director para mejorar la calidad de la educación.

4º Se explicó que el instrumento que se aplica con la técnica de la encuesta es anónima y que no se preocuparan por posibles problemas que pudieran ocurrir.

5º Los datos obtenidos en el trabajo de campo fueron tabulados directamente a la computadora a través del programa estadístico SPSS, versión 18, asignándolos códigos a los componentes de las escalas establecidas para cada instrumento de colecta de datos.

6º Los datos tabulados fueron organizados para crear una base de datos en dicho software (SPSS); a partir de ésta se elaboraron las tablas de frecuencias y los gráficos correspondientes, para posteriormente ser analizados e interpretados.

## **Métodos de análisis de datos.**

Se realizó la tabulación de los datos estadísticos mediante el análisis descriptivo, en tablas y figuras expresadas porcentajes y frecuencias

## Resultados

### Docentes

#### Medidas de frecuencia.

Se muestra los resultados según del estilo de liderazgo del director según la percepción de docentes las dimensiones son estilo democrático, estilo autoritario y estilo laissez faire y autoevaluación del desempeño docente, cuyas dimensiones son: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales y resultado de su labor educativa

Tabla 1.

*Niveles de resultado del liderazgo democrático según la percepción del docente*

Niveles	N	%
En desacuerdo	7	17,1
Medianamente de acuerdo	21	51,2
De acuerdo	13	31,7

**Nota:** N= 41

En la tabla se observa que del total de docentes el (17.1%) esta en desacuerdo que el director ejerce el estilo de liderazgo democrático; el (51.2%) esta medianamente de acuerdo que el director ejerce el estilo de liderazgo democrático y el (31.7%) esta de acuerdo que el director ejerce el estilo de liderazgo democrático.

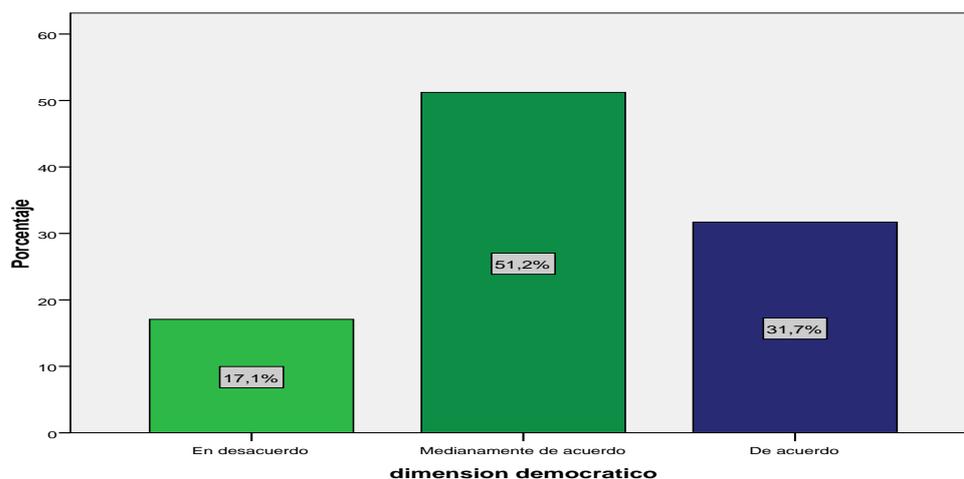


Figura 5. Niveles de resultado del liderazgo democrático según la percepción del docente

.Del gráfico se aprecia que la gran mayoría de docentes esta en medianamente de acuerdo que el director ejerce el estilo de liderazgo democrático.

Tabla 2.

Niveles de resultado del liderazgo autoritario según la percepción del docente.

Niveles	N	%
En desacuerdo	4	9,76
Medianamente de acuerdo	30	73,17
De acuerdo	7	17,07

**Nota:** N= 41

En la tabla se observa que del total de docentes el (9.76%) esta en desacuerdo que el director ejerce el estilo de liderazgo autoritario; el (73.17%) esta en medianamente de acuerdo que el director ejerce el estilo de liderazgo autoritario y el (17.07%) esta de acuerdo que el director ejerce el estilo de liderazgo autoritario.

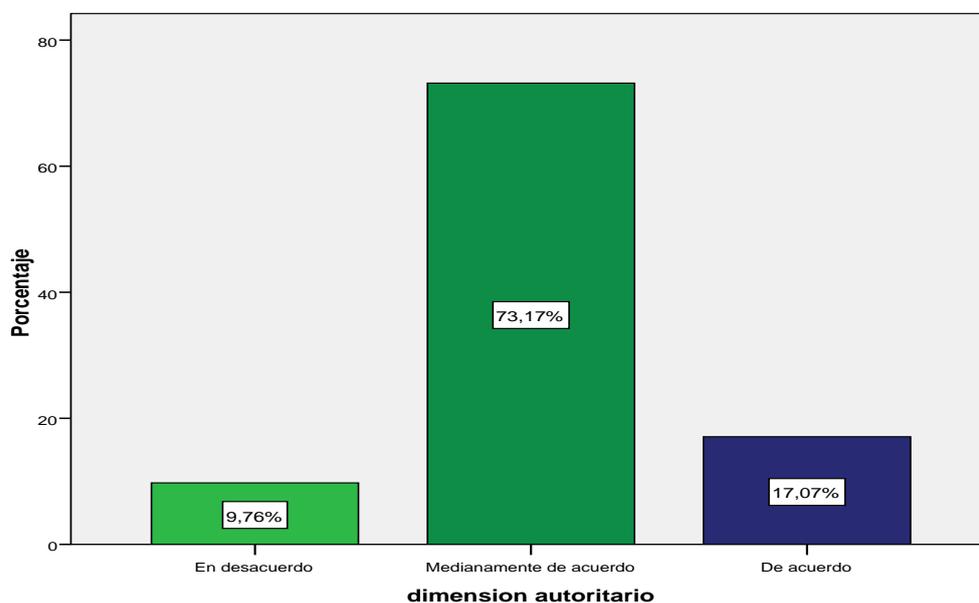


Figura 6. Niveles de resultado del liderazgo autoritario según la percepción del docente.

El (73.17%) esta en medianamente de acuerdo que el director tienen estilo de liderazgo autoritario.

**Tabla 3.**

Niveles de resultado del liderazgo laissez faire según la percepción del docente

Niveles	N	%
En desacuerdo	4	9,76
Medianamente de acuerdo	28	68,29
De acuerdo	9	21,95

**Nota:** N= 41

En la tabla se observa que del total de docentes el (9.76%) esta en desacuerdo que el director tienen estilo de liderazgo laissez faire; el (68.29%) está en medianamente de acuerdo que el director tienen estilo de liderazgo laissez faire y el (21,95%) esta de acuerdo que el director tienen estilo de liderazgo laissez faire.

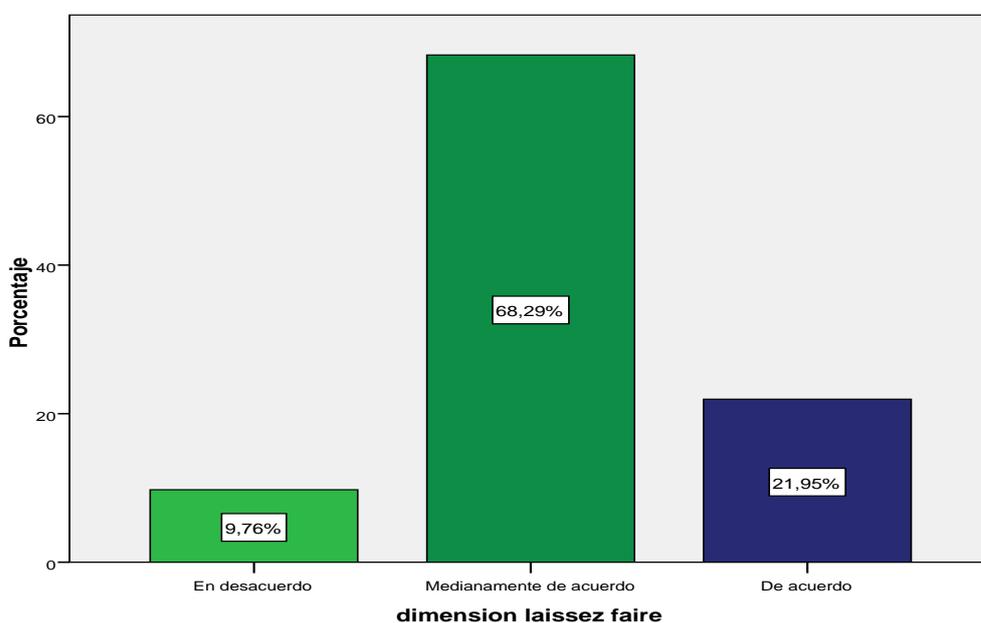


Figura 7. Niveles de resultado del liderazgo laissez faire según la percepción del docente.

La gran mayoría de docentes esta en medianamente de acuerdo que el director tienen estilo de liderazgo de laissez faire.

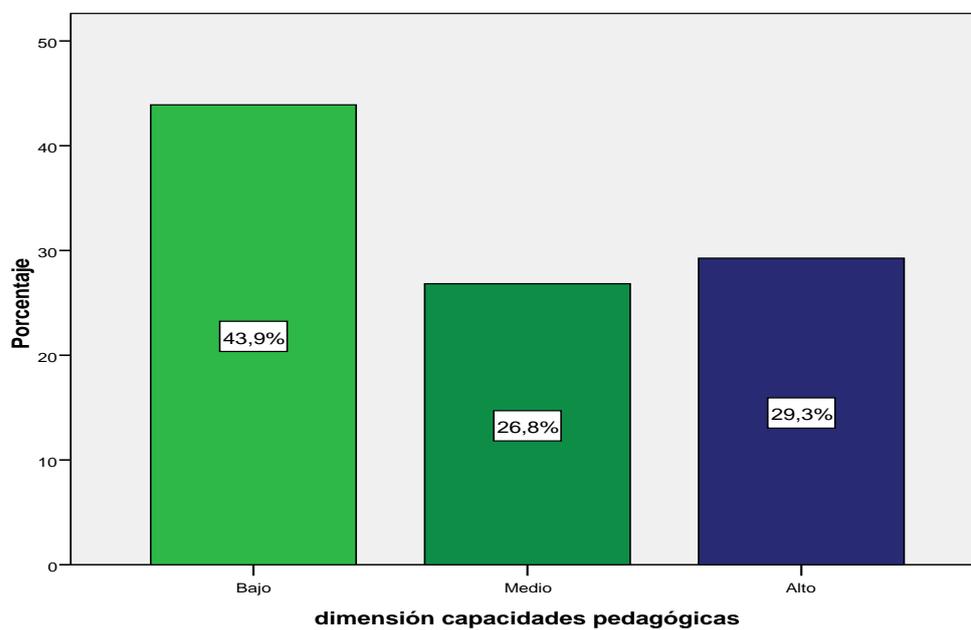
Tabla 4.

*Niveles de resultados de la dimensión capacidades pedagógicas.*

Niveles	N	%
Bajo	18	43.9
Medio	11	26.8
Alto	12	29.3

**Nota:** N=41

En la tabla destaca que, en relación a las capacidades pedagógicas, 18 docentes están en un nivel bajo con un (43.9%), por el contrario 12 docentes están en un nivel alto con un (29.3%) mientras que 11 docentes están en un nivel medio de las capacidades pedagógicas con un (26.8%)



*Figura 8.* Niveles de resultados de la dimensión capacidades pedagógicas.

El mayor porcentaje que se observa en la dimensión capacidades pedagógicas es el nivel bajo de los docentes con un (43.9%)

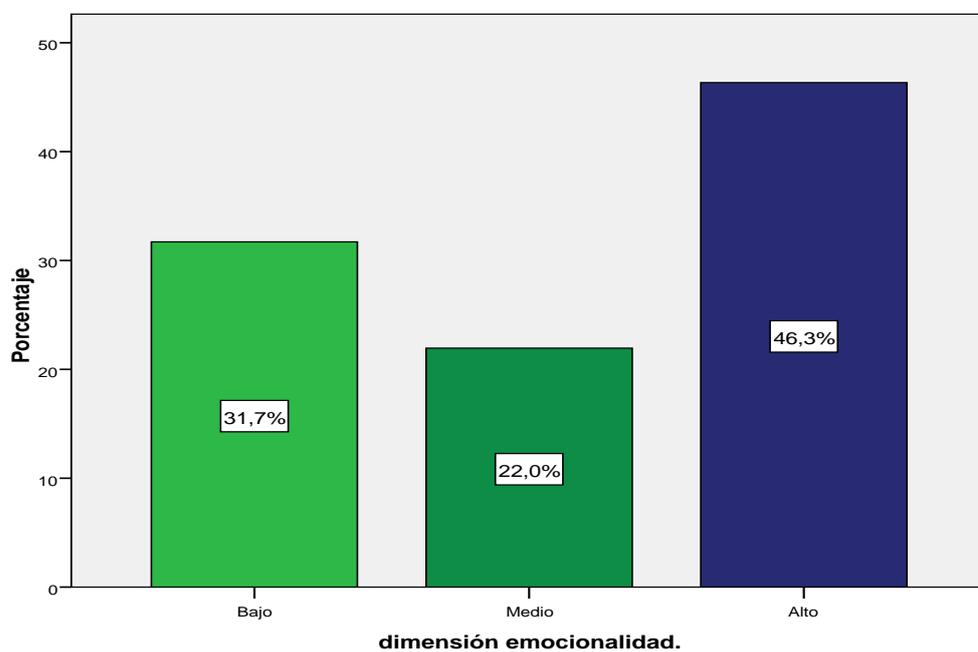
Tabla 5.

*Niveles de resultados de la dimensión emocionalidad.*

Niveles	N	%
Bajo	13	31,7
Medio	9	22.0
Alto	19	46.3

**Nota:** N= 41

En la tabla destaca que, en relación a las emocionalidad, 13 docentes están en un nivel bajo con un (31.7%), por el contrario 19 docentes están en el nivel alto con un (46.3%) mientras que 9 docentes están en un nivel medio de la dimensión emocionalidad con un (22.0%)



*Figura 9.* Niveles de resultados de la dimensión emocionalidad.

En el nivel de emocionalidad evaluada, 19 docentes están en el nivel óptimas con un (46.3%)

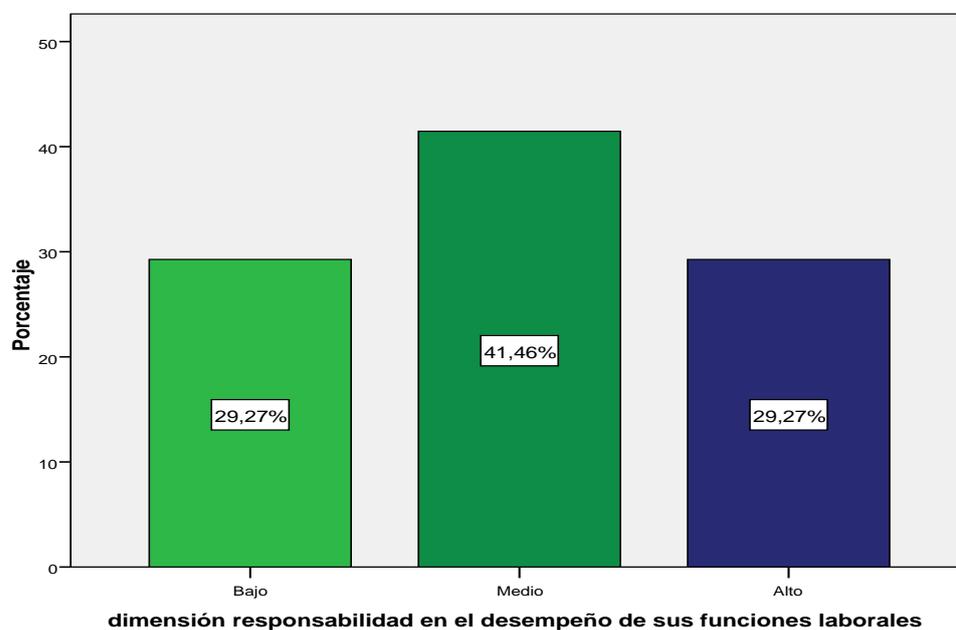
Tabla 6.

*Niveles de resultados de la dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.*

Niveles	N	%
Bajo	12	29,27
Medio	17	41,46
Alto	12	29,27

**Nota:** N=41

En la tabla destacada que, en relación a la responsabilidades en el desempeño de sus funciones laborales, 17 docentes están en el nivel medio con un (41.46%), mientras en el nivel alto ubicamos 12 docentes con un (29.27%) y 12 docentes se encuentran en el nivel bajo con un (29,27%).



*Figura 10.* Niveles de resultados de la dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.

En la tabla destacada que, en relación a la responsabilidades en el desempeño de sus funciones laborales, 17 docentes están en el nivel normal con un (41.46%)

Tabla 7.

*Niveles de resultados de la dimensión relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general.*

Niveles	N	%
Bajo	13	31,7
Medio	18	43,9
Alto	10	24,4

**Nota:** N=41

En la tabla destacada que, en relación a la relaciones interpersonales, 18 docentes tienen nivel medio con un (43.9%), mientras que 13 docentes tienen nivel bajo con un (31.7%) y 10 docentes tienen nivel alto con un (24.4%)

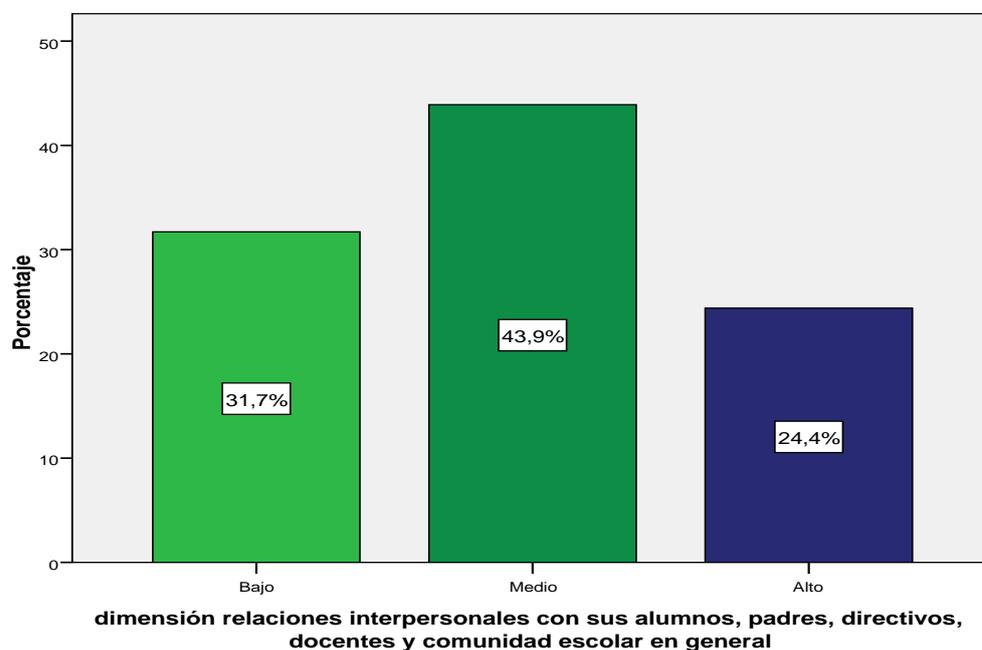


Figura 11 Niveles de resultados de la dimensión relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general

La tabla destaca que 18 docentes tienen nivel medio en las relaciones interpersonales con un (43.9%),

Tabla 8.

*Niveles de resultados de la dimensión resultados de su labor educativa*

Niveles	N	%
Bajo	14	34,15
Medio	14	34,15
Alto	13	31.70

**Nota:** N=41

En la tabla destacada que, en relación a la relaciones a los resultados de su labor educativa, 14 docentes tienen nivel medio con un (34.15%), mientras que 14 docentes se encuentran en el nivel bajo con un (34.15%) y 13 docentes tienen nivel alto con un (31,71%)

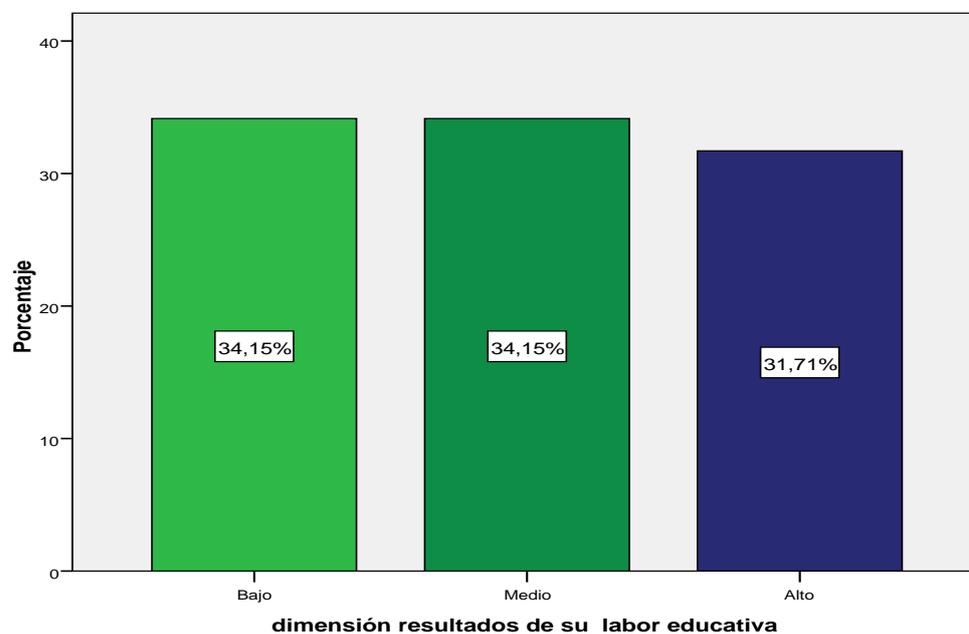


Figura 12. Niveles de resultados de la dimensión de resultados de su labor educativa.

El resultado obtenido de la labor educativa de los docentes en la autoevaluación aplicada, se observa que 14 docentes consideran que tienen nivel medio su labor educativa con un (34.15%)

## **Discusión, conclusiones y sugerencias**

### **Discusión.**

El liderazgo es un proceso en el que un individuo (líder) ejerce un grado de influencia en un grupo de personas (seguidores) con el fin de alcanzar objetivos en una situación determinada. El líder, a través del ejercicio de su liderazgo, más que intervenir, busca modificar preferencias, actitudes, creencias, sentimientos o valores; en resumen, el comportamiento de personas o grupos, en contextos situacionales específicos, con el interés de conseguir ciertas metas u objetivos determinados.

En ese sentido, las organizaciones educativas tienen, en sus directivos, sus propios líderes que de una u otra forma, dirige la institución. La forma cómo la dirige se evidencia en el estilo de liderazgo, aunque no siempre es precisamente un estilo de liderazgo que se da si es que hay ausencia de este importante aspecto de las organizaciones sociales y educativas contemporáneas.

La presente investigación tuvo limitaciones en relación a la medición dado que la variable desempeño del docente fue medido en una escala subjetiva, es decir por Likert, y por una posición no neutral, es decir la opinión del propio docente, lo cual podría presentar información sesgada a una posición conveniente del docente.

Los resultados de la investigación demuestran que en la dan cuenta que un (51.22%) de docentes están medianamente de acuerdo que se da el estilo democrático en su institución educativa; un (17.07%) está de acuerdo y un (9.76%) no está de acuerdo. El estilo democrático se da en la institución educativa señalada en mayor proporción. En forma tiene visión de logro, metas concretas a medias, son displicentes con la perseverancia y manejan un autoridad mediocre, estos resultados coinciden con la investigación de Casales (1995), quien examinó un conjunto de estudios con el objeto de explicar las relaciones existentes entre el estilo de dirección y la productividad grupal, concluye de que un estilo de mando puede o no ser efectivo para la productividad grupal, dependiendo de un conjunto de circunstancias que la investigación identificó y evaluó.

Los resultados de la investigación demuestran que en la dan cuenta que un (73.17%) de docentes están medianamente de acuerdo que se da el estilo autoritario

en su organización educativa; un (17.07%) está de acuerdo y un (9.76%) no está de acuerdo. El estilo autoritario se da en las instituciones educativas señaladas en mayor proporción, lo que indica que mayormente los directivos dan órdenes sin haber consultado previamente a sus docentes y demás trabajadores, son dogmáticos, firmes y mantienen una relación vertical con todo el grupo y de superioridad respecto a los componentes de la institución.

Según Cuevas y Díaz (2008), si bien cada vez es mayor la coincidencia de destacar a la dirección como requisito indispensable para el desarrollo de procesos educativos eficaces, también lo es la ausencia de consenso sobre el modo de organizar y ejercer esa dirección. No es posible establecer un estilo ideal de liderazgo o director, ya que la actuación a de adaptarse a muchas variables y contingencias.

La investigación también arroja lo siguiente: el (68.29%) y (21.95%) de los docentes están medianamente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, que sus directivos asumen el estilo de liderazgo de *laissez faire* en determinadas acciones en la institución educativa. No obstante, un (9.76%) considera lo contrario, es decir, no se aprecia dicho estilo. Para la mayoría de docentes sus directivos asumen el estilo de *laissez faire* en determinados momentos o situaciones, lo que evidencia un tipo de liderazgo permisivo y concede a sus subordinados un elevado grado de independencia en sus tareas. El director depende de sus profesores y otros trabajadores de la institución educativa para fijar las actividades y tareas y asume el papel de apoyar las acciones de su personal al proporcionarles información y ayuda necesaria.

El mayor porcentaje que se observa en la dimensión capacidades pedagógicas los docentes tienen nivel bajo con un (43.9%) es decir la gran mayoría de docente no tienen la capacidad para crear un ambiente favorable para que el alumno conozca sus derechos y responsabilidades y aprenda a ejercerlos, asimismo no disponen la capacidad para desarrollar un proceso de reflexión autocrítica permanente sobre su práctica educativa y grado de dominio de los contenidos que imparte, de la teoría de la educación, de la didáctica general y de la didáctica de la especialidad son deficientes.

En el nivel de emocionalidad evaluada, están en un nivel alto con un (46.34%), este resultado nos indica que el docente posee una buena vocación pedagógica, óptima autoestima y buena capacidad para actuar con justicia y realismo, en relación a la responsabilidades en el desempeño de sus funciones laborales, están en el nivel normal con un (41.46%) este resultado indica que es normal su autonomía

profesional relativa alcanzada para desarrollar su tarea en la institución, así como en el cumplimiento de la normatividad y es normal su asistencia y puntualidad. En las relaciones interpersonales están un nivel medio con un (43.90%) lo cual nos permite aseverar que es normal su grado de flexibilidad habilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los alumnos y respeto real por sus diferencias de género, raza y situación socioeconómica. El resultado obtenido de la labor educativa de los docentes en la autoevaluación aplicada, se observa que 16 docentes consideran que tienen nivel medio su labor educativa con un (34.15%) los docentes tiene un grado medio en orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de hombre que se pretende formar.

El profesor deber ser el ejemplo, que no sólo esté liderando democráticamente su aula, sino que tenga ascendencia entre sus educandos, padres de familia y la comunidad que rodea la institución, sólo así se estarían dando condiciones de la mejora del aprendizaje y de un buen desempeño del docente dentro del aula. Es importante tener en cuenta que el líder a diferencia del profesor tradicional reconoce la necesidad del cambio, innova, confía en los estudiantes, inspira confianza, motiva y promueve la participación de los estudiantes en las diferentes tareas, ejerciendo control de las mismas, enfrenta con optimismo los desafíos del futuro, es disciplinado, promueve el saber, escucha, hace hablar, evalúa, estimula, en una palabra hace las cosas que hay que hacer. Del educador se espera, en su rol de profesor guía, que sea capaz de orientar de un modo particular, permitiendo a su vez que, en concordancia con la etapa de desarrollo en que este se encuentra, alcance mayor autonomía en el proceso educativo y de autoformación en general.

### **Conclusiones.**

Al término de esta investigación se llega a las siguientes conclusiones:

En el estilo de liderazgo democrático del director el (17.1%) esta en desacuerdo, el (51.2%) esta medianamente de acuerdo y el (31.7%) esta de acuerdo que el director ejerce el estilo de liderazgo democrático desde la percepción docente.

En el estilo autoritario del director el (17.07%) esta en el nivel de acuerdo, (73.17%) se ubica en el nivel medianamente de acuerdo y un (9.76%) se encuentran en el nivel de desacuerdo desde la percepción docente.

En el estilo de liderazgo laissez faire del director el (21.95%) esta en el nivel de acuerdo, (68.29%) se ubica en el nivel medianamente de acuerdo y un (9.76%) se encuentran en el nivel de desacuerdo desde la percepción docente.

En las capacidades pedagógicas del docentes el (29.3%), está en un nivel alto, el (26.8%) está en nivel medio y un (43.9%) está en el nivel bajo desde la autoevaluación del docente.

En la emocionalidad de los docentes el (46.4%), está en un nivel alto, el (22.%) está en nivel medio y un (31.7%) está en el nivel bajo desde la autoevaluación del docente.

En las responsabilidades en el desempeño de sus funciones laborales el (29,27%), está en el nivel alto, el (41.46%) está en el nivel medio y un (29,27%) está en el nivel alto desde la autoevaluación del docente.

En las relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general el (24.4%) en el nivel alto el (43.9%) está en el nivel medio y un (31,7%) está en el nivel bajo desde la autoevaluación del docente.

En el resultado de su labor educativa el (31.7%) esta en el nivel alto (34.15%) se ubica en el nivel medio y un (34.15) se encuentra en el nivel bajo desde la autoevaluación docente..

### **Sugerencias**

Realizar un estudio experimental entre las variables estudiadas en la presente investigación con una muestra mayor, o a nivel nacional, para estandarizar y establecer criterios más específicos de análisis educativa.

Que las instancias superiores de la administración educativa, asuman su compromiso en la formación de directores líderes. De esta manera, podían contribuir desde su gestión al logro de los objetivos institucionales.

Los directores de las instituciones educativas deben aplicar el estilo de liderazgo democrático, ya que es el estilo más indicado, para conducir correctamente la

institución. De esta manera, los directores puedan contribuir con un adecuado liderazgo y al logro de metas.

Elaborar y proponer a la UGEL de Ventanilla un proyecto de capacitación de “estilos de liderazgo” para docentes y directores del Callao.

Para optimizar el desempeño de los docentes y otros miembros de la comunidad educativa, los directores deben actuar con imparcialidad, motivar y estimular permanentemente de acuerdo a las teorías del comportamiento humano.

Capacitar a los directores, docentes y personal administrativo en técnicas de liderazgo y estrategias de intervención para contribuir con el mejoramiento continuo y considerable de la calidad educativa en nuestro país.

El gobierno regional del Callao y la dirección regional del Callao debe convocar a concurso público las plazas de directores, con la finalidad de garantizar buenos líderes educativos en las instituciones educativas y elevar la calidad de la educación en el Callao.

## Referencias

- Abbagnano, N. (1986). *Diccionario de filosofía*. México: Fondo de Cultura Económica (2a. edición).
- Arraluce, D. (1999). *Psicología y Manejo de Empresas: Perfil del Ejecutivo Modelo*. Revista Peruana de Psicología. Lima ,4 (7,8).
- Blanchard, K. (2000). *El Ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona: Mac Graw-Hill.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Norma.
- Bass, B.(1995). *La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid: Editorial CCS.
- Calero, M. (1996). *Hacia la modernización de la administración educativa*. Lima.
- Cásales, J. (1995). *Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal*. Colombia: Revista interamericana de psicología ocupacional, 14, (1), 25-53. Editor: Centro de Investigación e Interventora en Comportamiento Organizacional CINCEL). Consultado el 23 de mayo del 2012 en [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S025743221996000200005&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S025743221996000200005&script=sci_arttext)
- Carreño, B. (1999). *Tesis de grado estilos de liderazgo de los directores de planes de educación primaria y su influencia en el ambiente de trabajo escolar*. IPN ESCA.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiroque, S. (2006). *Evaluación del desempeño docente*. Lima: Instituto de Pedagogía Popular.
- Colom, R. (2007). *Inteligencia emocional: cómo aplicarla en la práctica docente*. Consultado el 23 de julio del 2012 en: [PlanAmanecer.www.planamanecer.com/portada/Ed.../content/modo/view/id/](http://PlanAmanecer.www.planamanecer.com/portada/Ed.../content/modo/view/id/).
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Facultad de educación de La universidad Mayor de San Marcos.
- Cortez, R. (2006) *Influencia de los directores y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la institución educativa Manuel A. Odría. Tacna*. Consultado el 25 de junio del 2012 en: <http://es.escribd.com/doc/66042805/tesis-de-liderazgo-en-la-satisfacción-laboral-de- los-docentes y administrativos>.
- Coronel, M. (2000). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva: Universidad de Huelva. Consultado el 12 de mayo del 2012 en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1199389>.

- Cuevas, M. & Díaz, F. (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directores en el contexto pluricultural*. España: Revista de curriculum y formación del profesorado. Universidad de Granada. Consultado el 21 de agosto del 2012 en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=56712211>
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* 1ra Edición. Consultado el 20 de mayo del 2009 en: [http://books.google.com.pe/books/about/La\\_experiencia\\_del\\_liderazgo.html?id=e-i4JUS3wxAC](http://books.google.com.pe/books/about/La_experiencia_del_liderazgo.html?id=e-i4JUS3wxAC).
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del Tercer Milenio*. Lima: EDIAS.
- Escudero, M. (2000). *El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa*. Barcelona: Ediciones Trébol.
- Fernández, P. (2005). *La formación de los equipos directivos*. La Rioja: Mc Graw Will.
- Fernández, P. (2008). *Satisfacción laboral y desempeño docente en profesores de educación primaria de Lima Metropolitana*. Tesis de doctorado, Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Flores, R. (2000). *Desempeño laboral en educación*. México D.F.: Interamericana Prentice Hall.
- Farro, F. (1995). *Gerencia de centros educativos*. Lima: Editorial San Marcos.
- García, L. (2004). *Relación entre el liderazgo y el rendimiento académico en los estudiantes de cuarto y quinto año de secundaria del colegio La Inmaculada de Pucallpa*. Lima: Tesis presentada a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Gairín, J. (2000). *Los departamentos y equipos educativos como órganos de desarrollo profesional. Diario de Currículo y Formación del Profesorado*. Granada: Universidad de Granada. Consultado el 23 de junio del 2012 en: [www.Redalyc.org](http://www.Redalyc.org).
- Garda, V. (2010). *El liderazgo y supervisión del director en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión escolar de calidad*. Chile: Universidad de Grada. Consultado el 28 de abril del 2012 en: [http://hera.ugr.es/tesisugr/187\\_06769.pdf](http://hera.ugr.es/tesisugr/187_06769.pdf).
- Gimeno, J. (1996). *El liderazgo directivo y su relación con el rendimiento académico de los Estudiantes de quinto de las instituciones estatales de nivel secundario en Madrid*. España.
- Goleman, D. (2001). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gomez, V. (2007) *El liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Independencia*. Tesis de magister, Lima Perú Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- González, J. (1988). *Persuasión subliminal y sus técnicas*. Barcelona: Biblioteca Nueva, (Col. Textos y temas psicológicos, núm. 56).

- Grupo Business Week (2007). *Casos de éxito en liderazgo*. México: Mac Graw-Hill Interamericana.
- Hernández, R, Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ra.ed.). México, DF.: Mac Graw-Hill.
- James A. y otros (1996). *Administración*. México: Pretince Hall Hispanoamericana.
- James, E. & Lindsey, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Thomson.
- Kasuga, L. (1994). *Liderazgo*. Bogotá: RIALP.
- Landolfi, H. (2010). *La esencia del liderazgo*. México D.F.: Dunken.
- Mansilla, J. (2005). *Influencia de liderazgo directivo, liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución educativa Inmaculada Concepción*. Lima Perú. Tesis de magister. Universidad Cesar Vallejo.
- Morales, G. (2008). Relación entre el liderazgo en los directores y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla. Lima Perú. Tesis de magister. Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Palomino, M. (2005). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 3ra Edición Madrid: Kairós.
- Palomo, T. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Editorial ESIC, España.
- Pascual, R. (1999). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: II Congreso Mundial Vasco. Narcea.
- Parras, R. (2011). *Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes*. Consultado el 20 de enero del 2012 en: [www.grupocieg.org/](http://www.grupocieg.org/).
- Pérez, J. (2002). *Importancia de liderazgo directivo en el desempeño docente I y II etapa de educación básica*. Consultado el 24 de abril del 2010 en: <http://www.monografias.com/trabajos13/líder/líder.Shtml>.
- Prieto, J. & Vargas, L (2010). El liderazgo democrático para mejorar el desempeño docente en los profesores de ciencia exactas del colegio Santo Domingo de la ciudad Santo Domingo de los Colorados del periodo 2006-2010 Ecuador. Consultado el 26 de mayo del 2012 en: <http://www.biblioteca.veb.edu.ec/bitstream>.
- Rincón, J. (2005). *La relación entre estilos de liderazgo del director y el desempeño de docentes de las instituciones educativas del valle de Chumbado de la provincia de Andahuaylas*. Apurímac.

- Rosas, M. (2008). *El estilo de liderazgo de los directores de las unidades de servicio de apoyo a la educación regular USAR un estudio descriptivo en la coordinación*. Consultado el 14 de junio del 2010 en: [http://www.itzama.bnct.lpn.mx;8080.../954\\_2006\\_ESCA-ST\\_MAESTRIA\\_ROS](http://www.itzama.bnct.lpn.mx;8080.../954_2006_ESCA-ST_MAESTRIA_ROS).
- Ruiz, R. (1996) *Influencia de la formación académica y liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos del nivel primaria USE 02*. Lima: Tesis presentada a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Santoro, E. (1980). *Percepción social. Psicología social*. México: Editorial Trillas.
- Saravia, P. (2008). *Desempeño profesional del docente en el aula*. Madrid: Paulinas.
- Silva A, Tueros R, Gihua A & Aylas, M. (2004). *Camino a un liderazgo educacional*. Editorial Coper. Universidad Enrique Gúzman y Valle. Lima Perú.
- Stogdill, R. (1974). *The Handbook of Leadership*. New York: Free Pr.
- Valdés, H. (2004) *El desempeño del maestro y su evaluación*. Editorial Pueblo y Educación ciudad de la Habana Cuba.
- Vargas, L. (1994). *Sobre el concepto de percepción*. México: Revista Alteridades

## ANEXOS

### CUESTIONARIO Nº 1- ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Estimado docente, el siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación que tiene la finalidad de obtener información relevante acerca del estilo de liderazgo que ejerce su director en la institución educativa donde usted labora. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y tiene fines estrictamente académicos. Le pedimos por favor responda todos los ítems y con sinceridad marcando con un aspa (X) en un sólo recuadro.

1. Género : (M) – (F)  
 2. Edad :  
 3. I.E. en la que labora :  
 4. Condición laboral: Contratado ( ) Nombrado ( )  
 5. Tiempo de servicio (en labor docente) :  
 1 a 5 años ( ) 6 a 10 años ( ) 11 a 15 años ( ) 16 a 20 años ( ) más de 21 años ( )  
 6. Nivel de estudios  
 Ins. Sup. ( ) Bachiller ( ) Magister ( ) Doctor ( ) Otros ( )
- La escala de calificación es la siguiente:

CRITERIOS	Puntaje PUNTAJE
Siempre	5
Usualmente	4
Ocasionalmente	3
Raramente	2
Nunca	1

Item	FORMULACIÓN DEL ÍTEM Mi Director/ora....	CRITERIOS				
		Nunca 1	Raramente 2	Ocasionalmente 3	Usualmente 4	Siempre 5
1	Evita las buenas relaciones con su personal docente.					
2	Es amistoso en el trato con los docentes					
3	Mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente					
4	Hace sentir al personal docente que él es el que manda					
5	Organiza reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.					
6	Soluciona problemas interpersonales					
7	Aplica el reglamento con severidad					
8	Explica el porqué de los objetivos y de la misión y visión de la institución					
9	Pide ayuda para solucionar los problemas					
10	Planifica la actividades de manera personal y unilateral					
11	Mantiene al personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.					
12	Establece los objetivos y pide que los docentes sean los que se repartan los trabajos y la forma de llevarlos a cabo.					
	<b>FORMULACIÓN DEL ÍTEM</b>	Nunca 1	Raramente 2	Ocasionalmente 3	Usualmente 4	Siempre 5
13	Evita tomar en cuenta lo que opinan sus docentes al momento de tomar una decisión					
14	Somete a votación las decisiones cuando se presentan opiniones discordantes a la que él sostiene					
15	Promueve la comunicación con su personal docente					
16	Prescinde del trabajo en grupo para dar solución a los problemas					
17	Apoya en solución de opiniones discordantes entre los profesores					
18	Supervisa el trabajo diario de los docentes					

19	Rechaza el derecho a la libre expresión de los docentes.					
20	Supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personalizada					
21	Se interesa sobre las diferencias que se presentan entre sus docentes					
22	Considera innecesario el apoyo de los docentes para las labores diarias					
23	Solicita a los docentes apoyo para la elaboración de los objetivos de alguna tarea.					
<b>FORMULACIÓN DEL ÍTEM</b>		<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Usualmente</b>	<b>Siempre</b>
		1	2	3	4	5
24	Toma en cuenta la diferencias de opinión que tiene con su personal.					
25	Considera vital la lealtad a su persona.					
26	Toma en cuenta las críticas y las lleva a un diálogo amplio.					
27	Se preocupa de obtener información de las deficiencias de cada aspecto bajo su supervisión.					
28	Resta importancia a las recomendaciones de los docentes al momento de la toma de decisiones.					
29	Promueve el consenso de los docentes, mediante una discusión amplia, para la elaboración de objetivos.					
30	Considera que los docentes, por ellos mismos, se procuren adecuada información para su autocontrol					
31	Considera innecesarias las asambleas para comunicar decisiones importantes.					
32	Coordina en grupos pequeños para dialogar sobre los problemas de trabajo.					
33	Se interesa de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplean los docentes					

#### Estadísticos de fiabilidad

---



---

Alfa de Cronbach	N de elementos
------------------	----------------

---

,956	33
------	----

---



---

## CUESTIONARIO Nº 2 AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

### A. INTRODUCCION:

ESTIMADO (A) PROFESORA(A), el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca del estilo de liderazgo del director de su institución educativa.

### B. DATOS GENERALES:

1. Sexo : femenino:  Masculino
2. Tiempo de servicio en el magisterio:  
 0-5 años  6-10 años  11- 15 años  15 a más
3. Condición: Nombrado  Contratado

### C. INDICACIONES:

- Este cuestionario es ANONIMO. Por favor, responde con sinceridad.
- Lea detenidamente cada ítem. Cada uno tiene cinco posibilidades respuestas.
- Contesta a las preguntas marcando con la "X" en un solo recuadro que, según su opinión, mejor refleje o describa la actuación del Director de su institución educativa.
- La escala de calificación es la siguiente:

1	=	Totalmente en desacuerdo	TD
2	=	En desacuerdo	D
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	I
4	=	De acuerdo	A
5	=	Totalmente de acuerdo	TA

ITEM	CAPACIDADES PEDAGOGICAS	1	2	3	4	5
1	Considero que tengo un amplio dominio sobre la materia que enseño.	TD	D	I	D	TA
2	Mi método de enseñanza facilita el aprendizaje.	TD	D	I	D	TA
3	Considero que mis explicaciones son comprensibles.	TD	D	I	D	TA
4	Respondo con claridad a las inquietudes de mis alumnos.	TD	D	I	D	TA
5	Planifico con anticipación la clase a dictar.	TD	D	I	DI	TA
6	Considero los conocimientos que traen mis alumnos en relación al tema dictado.	TD	D	I	D	TA
7	Uso medios y materiales didácticos para la enseñanza: multimedia, videos, papelógrafos, audios,	TD	D	I	D	TA
8	En mis clases, facilito el aprendizaje con cuadros sinópticos y resúmenes.	TD	D	I	D	TA
9	En los exámenes y/o prácticas evalúo la comprensión y no la memorización.	TD	D	I	D	TA

10	Tengo en cuenta las diferencias personales de los alumnos	TD	D	I	D	TA
11	Estimulo un buen ambiente en el aula.	D	D	I	A	TA
12	Fomento y practico valores que contribuyen al desarrollo de mis alumnos.	TD	D	I	A	TA
13	Estimulo a mis alumnos a tener una actitud de investigación con respecto al curso que llevan conmigo.	TD	D	I	A	TA
14	Promuevo que mis alumnos decidan por sí mismos.	TD	D	I	A	TA
15	Para mí es muy importante el respeto de los derechos y el cumplimiento de los deberes.	TD	D	I	A	TA
<b>II</b>	<b>EMOCIONALIDAD</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
16	La enseñanza me hace sentir realizado.	TD	D	I	A	TA
17	Tengo paciencia para enseñar.	TD	D	I	A	TA
18	Me considero estable en emociones y decisiones.	TD	D	I	A	TA
19	Tengo una actitud positiva de sí mismo.					
20	Actúo con justicia y honestidad.	TD	D	I	A	TA
21	Realizo mis clases con buen humor.	TD	D	I	A	TA
22	Me siento satisfecho con mi vocación.	TD	D	I	A	TA
<b>III</b>	<b>RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES LABORALES</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
23	Inicio y termino puntualmente su clase.	TD	D	I	A	TA
24	Asisto con puntualidad a la institución Educativa	TD	D	I	A	TA
25	Enseño contenidos actualizados y pertinentes.	TD	D	I	A	TA
26	Me identifico y participo en todas las actividades que programan en la institución.	TD	D	I	A	TA
27	Tengo un adecuado sentido de la responsabilidad.	TD	D	I	A	TA
<b>IV</b>	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
28	Mis alumnos pueden contar conmigo para lo que necesiten.	TD	D	I	A	TA
29	Genero espacios para el aprendizaje cooperativo a través de un clima de entendimiento.	TD	D	I	A	TA
30	Me preocupa el aprendizaje de todos los alumnos.	TD	D	I	A	TA
31	Estimulo y refuerzo la participación de todos los alumnos.	TD	D	I	A	TA
32	Mis alumnos sienten confianza y seguridad conmigo.	TD	D	I	A	TA
33	Trato a todos los alumnos por igual.	TD	D	I	A	TA
34	Trato cordialmente a los alumnos y padres de familia.					
<b>IV</b>	<b>RESULTADO DE SU LABOR EDUCATIVA</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
35	Mis alumnos obtienen buenas calificaciones en los cursos que dicto.	TD	D	I	A	TA
36	Propicio la realización de control y valoración de lo aprendido, por parejas y de forma colectiva.	TD	D	I	A	TA
37	Mis alumnos se desarrollan como personas a partir de lo que aprenden en mis clases.	TD	D	I	A	TA
38	Se vivencia la práctica de valores en mi clase.	TD	D	I	A	TA
39	Mis alumnos están satisfechos con mi desempeño.	TD	D	I	A	TA
40	Siento que influyo positivamente en mis alumnos	TD	D	I	A	TA

