

**UNIVERSIDAD SANTA MARIA
DECANATO DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**



**LIDERAZGO DEL DIRECTOR PARA EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS DOCENTES EN LA U.E.E. JOSÉ TADEO
MONAGAS**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en
Gerencia Educativa**

**Autora:
Aranelis González
C.I. 10.454.854
Tutora:
Dra. Magaly Castillo**

Mayo de 2013

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR PARA EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS DOCENTES EN LA U.E.E. JOSÉ TADEO
MONAGAS**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en
Gerencia Educativa

DEDICATORIA

A Dios... que con su bondad y misericordia infinita ilumina todas nuestras acciones y el sendero de nuestras vidas.

A mis padres... por el cariño brindado, su amor, su guía y apoyo en todos los momentos de nuestras vidas.

A mis Hijos, nietos, hermanos, todo mi agradecimiento por su paciencia, apoyo, amor.....Los amo, son mi orgullo.

A nuestra ilustre Universidad, por el ser el alma Mater que ha permitido mi formación profesional basada en la calidad y excelencia.

A los profesores que nos brindaron sus conocimientos y moldearon las habilidades que poseemos en herramientas del saber para nuestro provecho.

A todos los que de forma directa e indirecta han aportado para el logro de nuestra meta egresar como Licenciadas en Educación les dedicamos este proyecto de Investigación.

AGRADECIMIENTO

Con estas líneas queremos agradecer a:

Dios por permitirme culminar esta nueva meta en mi vida.

A mis padres por ese apoyo constante y oportuno.

A mis hijos, nietos, familiares y amigos por ser soporte y guía en el transcurso de nuestra formación profesional.

A todas aquellas personas que por una u otra razón no han sido mencionadas desde este espacio les reitero mi más profundo agradecimiento.

¡Muchas Gracias!

ÍNDICE GENERAL

pag	
DEDICATORIA	iv
RECONOCIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
LISTA DE CUADROS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
1.1 Contextualización y Delimitación del Problema	4
1.2 Interrogante de la Investigación	11
1.3 Objetivos de la Investigación	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Justificación	12
1.5 Sistema de Variables	13
1.5.1 Definición Conceptual	13
1.5.2 Definición Operacional	15
II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes Relacionados con la Investigación	18
2.2 Gerencia Educativa	22
2.3 Liderazgo del Director	24
2.4 Estilos de Liderazgo del Director	26
2.4.1 Liderazgo Autocrático del Director	29
2.4.2 Liderazgo Democrático del Director	30
2.4.3 Liderazgo Laissez Faire del Director	32
2.5 Elementos del Liderazgo del Director	34
2.5.1 Competencias Gerenciales del Director	35

2.5.2	Habilidades Gerenciales del Director	37
2.5.3	Inteligencia Emocional del Director	40
2.6	Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes	42
2.6.1	Pedagogía de Proyectos	48
2.6.2	Utilización Adecuada de Estrategias de Enseñanza	52
2.6.3	Evaluación Efectiva	56
III MARCO METODOLÓGICO		
3.1	Tipo y Diseño de Investigación	60
3.2	Población y Muestra	63
3.3	Instrumento	64
3.3.1	Validación	64
3.3.2	Confiabilidad	65
3.4	Procedimientos	66
IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		69
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.1	Conclusiones	76
5.2	Recomendaciones	79
BIBLIOGRAFÍA		81
ANEXOS		
A	Escala aplicada a Directivos y Docentes	85
B	Guía de Validación del Instrumento	89
C	Cálculo de la Confiabilidad	91

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pag
1	Identificación y Definición de las Variables	15
2	Operacionalización de las Variables	17
3	Distribución de la Población	63
4	Variable Estilos de Liderazgo	70
5	Variable Elementos del Liderazgo	71
6	Variable Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes	73

**UNIVERSIDAD SANTA MARÍA
DECANATO DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR PARA EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS DOCENTES EN LA U.E.E. JOSÉ TADEO
MONAGAS**

Trabajo Especial de Grado

**Autora: Aranelis González
Año: 2013**

RESUMEN

Esta investigación se ubica en el área de la Gerencia Educativa, Línea de Investigación Sociedad Educadora y Estado Docente, referida al liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes, planteándose como Objetivo General: Analizar el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia, donde se evidenciaron debilidades en el liderazgo ejercido por el personal directivo las cuales inciden en el desempeño laboral de los docentes, por cuanto éstos manifiestan no ser dirigidos de manera adecuada impidiendo su desempeño idóneo al imponer su voluntad en la realización de actividades. El estudio se sustentó en autores quienes definen liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común, además definen el desempeño laboral del docente como el conjunto de habilidades que demuestran los docentes en el ejercicio de su labor. Metodológicamente fue descriptiva, de campo, no experimental, transversal. La población conformada por 02 directivos y 22 docentes. El instrumento una escala, estructurada con 21 ítems. La validación fue por juicio de expertos y la confiabilidad de 0.97 obtenida por el coeficiente Alfa de Cronbach. Se concluyó que los directivos no implementan un estilo liderazgo que propicie un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, pues no permiten la participación al personal para la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización escolar. Se recomienda ejercer un liderazgo que dé respuesta a las exigencias del talento humano de la institución conduciéndolo hacia el logro de los objetivos institucionales, construir un colectivo docente donde la conducción del plantel se base en la convivencia, otorgando autoridad a los docentes para la realización de actividades.

INTRODUCCIÓN

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

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

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

Sin embargo, en la U.E. José Tadeo Monagas se observa el ejercicio de un liderazgo inadecuado como resultado de un desconocimiento de los

enfoques gerenciales actuales donde se promueve que el director se conduzca mediante un liderazgo participativo el cual permita al personal incorporarse a la toma de decisiones de la institución. Esto ha ocasionado descontento en el personal docente quien ha disminuido su desempeño por cuanto no están conformes con la forma de conducción del plantel.

Por esa razón, la presente investigación tuvo como propósito analizar el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estatal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia

Para ello se fundamentó en los aportes de diversos autores, los cuales están referidos a los estilos de liderazgo, así como al desempeño laboral del docente. Se utilizó una metodología de tipo descriptivo, de campo, con diseño no experimental, transeccional aplicada en la Unidad Educativa Estatal José Tadeo Monagas ubicada en el Municipio Baralt, Estado Zulia, sistematizando su desarrollo en un informe conformado por cinco (5) capítulos:

Capítulo I, El Problema, en donde se contextualiza la problemática objeto de estudio, formulando las interrogantes y los objetivos a los cuales se dará respuesta durante el desarrollo del trabajo, así como las variables que sirven de guía al mismo. El Capítulo II, Marco Teórico, contiene la fundamentación teórica del estudio, la cual se estructuró de acuerdo con lo planteado en la operacionalización de las variables. Capítulo III, Marco Metodológico, presenta la metodología utilizada durante el desarrollo del estudio, la cual permitió desarrollar el trabajo de acuerdo a métodos y técnicas establecidas. Capítulo IV, Presentación y Análisis de Resultados, donde se presentan y analizan los resultados

obtenidos de la aplicación del instrumento. Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, que contiene las conclusiones a las cuales se llegó luego de culminado el estudio y las recomendaciones surgidas como resultado del mismo. Además, presenta la bibliografía y los anexos considerados en el proceso investigativo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Contextualización y Delimitación del Problema

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

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

En tal sentido, países como Argentina, Costa Rica, México, dirigen los cambios necesarios para conformar el gerente de la actualidad, obligándoles a no permanecer aferrados a los viejos esquemas, sino a

ejercer un liderazgo en sus instituciones, el cual les permita conducir al personal de la organización escolar hacia el logro de las metas propuestas.

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

Visto de esta forma, la acción gerencial del director debe estar sustentada en un liderazgo capaz de dar respuesta a todas las situaciones presentes en la institución, el cual se adapte a los cambios producidos continuamente en el ámbito educativo, así como generar estrategias efectivas para propiciar la optimización del desempeño laboral del personal.

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

Así lo plantea la Red de Observatorio de la Educación Iberoamericana para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI, 2007) quien orienta su acción hacia la idea de suministrar, formas de

conocimiento, pensamiento sobre la educación latinoamericana, a través de la construcción conjunta y progresiva del diagnóstico de la realidad educativa con el objeto de ampliar el panorama acerca de la manera cómo se vienen conduciendo las organizaciones escolares en los países de América Latina.

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

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

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

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

De acuerdo con lo antes expuesto, el director debe estar capacitado para tomar las decisiones más pertinentes, ser apto y capaz de motivar, accionar, gerenciar, asignar responsabilidades e inspirar respeto, confianza, cooperación, elementos claves para influir en el comportamiento de los docentes mejorando su desempeño laboral. Al respecto, Laval (2004) señala “en el campo educativo se han ido insertando estos conceptos buscando un punto de encuentro entre funciones gerenciales y procesos educativos, esta cohesión ha permitido que los autores que se han dedicado al estudio de procesos gerenciales en el campo educativo” (p.23).

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

Para ello, el Ministerio del Poder Popular para la Educación viene implementando todos los cambios estructurales y de fundamentación de las políticas educativas dirigidas a modernizar el sistema educativo en pleno. Dentro de ese contexto, se expresa la exigencia de un gerente educativo con habilidades, competencias, capaz de enfrentar los retos planteados al mismo, es decir, su interés no solo debe enfocarse en

dirigir, sino responsabilizarse por la institución mediante una sólida formación que le permita interpretar los procesos relacionados con su cargo.

Esta modernización ha transformado progresivamente la gestión de la dirección y el conjunto de interacciones que se establece en las instituciones educativas, la cual según Graffe (2005), “ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio” (p.487).

Dentro de ese panorama, la gerencia en el nivel primario venezolano viene presentando, de acuerdo con Naranjo (2010), una notable debilidad relacionada a la organización y dirección de los centros educativos al no dar una respuesta adecuada a las necesidades educativas de la sociedad.

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

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

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

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

Dentro de ese contexto, se ubican la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas del municipio Baralt, en donde pareciera que quien asumió la conducción de esa organización carece de los conocimientos necesarios en materia gerencial para llevar a cabo una adecuada gestión.

En ese sentido, existe la presunción de que el directivo no está asumiendo sus funciones adecuadamente en cuanto al cumplimiento de su gestión gerencial, pues las opiniones expresadas de manera informal por el personal señalan la ausencia de planificación actualizada repitiéndose la misma todos los años sin tomar en cuenta las necesidades de la institución, elaborando los proyectos educativos integrales

comunitarios sin consenso del personal ni de la comunidad educativa, construyéndolo sólo para cumplir el requerimiento administrativo.

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

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

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

1.2 Interrogante de la Investigación

¿Cómo es el liderazgo del director de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia?

¿Cómo es el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia.

1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar el estilo de liderazgo que ejerce el directivo de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt estado Zulia.

Describir los elementos del liderazgo ejercido por el directivo de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt estado Zulia.

Describir los aspectos del desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estadal ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia.

1.4 Justificación

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

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

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

2. Práctico, por cuanto permitirá a la institución seleccionada mejorar el servicio que ofrecen al introducir cambios en la gestión gerencial de los directivos y propiciar un mejoramiento del desempeño

laboral del profesorado, como resultado del análisis de los datos aportados por la población.

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

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

1.5 Sistema de Variables

1.5.1 Definición Conceptual

De acuerdo con el Manual de la Universidad Santa María (2012), “la definición conceptual de la variable es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo” (p.36). Es decir, la variable debe ser definida por la investigadora según la interpretación personal que ella le da al enunciado, así como la orientación que se desea seguir dentro de la investigación.

Asimismo, para Balestrini (2006) la definición conceptual se refiere al “significado que ha de otorgársele a un determinado término dentro de

la investigación”. (p.114). Esto significa, que la definición conceptual se define según el criterio particular de la investigadora acerca del enunciado el cual servirá como guía para el desarrollo del estudio.

De igual forma, Chávez (2007), explica que la conceptualización de una variable independientemente del tipo de investigación que se realice, debe efectuarse debidamente, sustentada científicamente y en estrecha relación con el instrumento que la medirá.

Visto de esa forma, la variable se debe definir conceptualmente de acuerdo con el criterio de la investigadora pero partiendo de los aportes teóricos de los autores que se presentarán en el marco teórico. En ese marco referencial, Arias (2006), señala que la definición conceptual “consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos” (p.63).

La definición anterior refuerza los criterios que se vienen manejando, según los cuales la definición conceptual de las variables debe realizarse según la percepción personal de la investigadora sobre la misma, pero sustentándose en los aportes teóricos referidos al tema que serán tratados durante el desarrollo del trabajo.

También se infiere de las definiciones presentadas, que la definición conceptual debe realizarse reinterpretando los aportes de los autores y transcribiéndolas en un vocabulario sencillo, entendible para quienes consulten el trabajo, pero que debe comprender dentro de ella todos los elementos que se considerarán en el desarrollo del trabajo, sirviendo como guía, tanto a la investigadora como a otros estudiosos del tema al cual se refiere.

Cuadro 1 Identificación de las Variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Identificar el estilo de liderazgo que ejerce el directivo de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia.	Estilo de Liderazgo que ejerce el directivo de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia.	Modelo de conducción del gerente que le permite influir en los docentes para lograr su involucramiento en el logro de los objetivos propuestos
Describir los elementos del liderazgo ejercido por el directivo de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia	Elementos del Liderazgo ejercido por el directivo de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia	Conjunto de habilidades, destrezas y cualidades que posee el gerente que le permiten ser un director eficaz
Describir los aspectos del desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia	Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia	Conjunto de acciones que debe llevar a cabo el docente en el desempeño de su cargo

Fuente: La Autora (2013)

1.5.2 Definición Operacional

Según Balestrini (2006), la definición de la variable implica “seleccionar los indicadores, contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable en estudio” (p.114).

De la definición anterior se infiere que la definición operacional de la variable consiste en una guía o esquema que indica el qué, cómo de la

misma, pues comprende los indicadores, los cuales se desarrollan dentro del trabajo y además permiten medirla por medio del instrumento. Al respecto, el Manual de la Universidad Santa María (2012) señala:

La definición operacional de la variable representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario subindicadores. (p. 37)

Esta definición señala que la definición operacional de la variable es la base del desarrollo del marco teórico, por cuanto constituye el esquema bajo el cual se construye la variable según el criterio de la investigadora, permitiéndoles a ésta desarrollar el basamento teórico de la investigación de manera más sencilla, pero sobre todo, ajustada a su percepción personal.

Asimismo, Bernal (2008) explica que operacionalizar la variable “significa traducir la variable a indicadores; es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición”. (p.135). Es decir, la operacionalización consiste en desintegrar la variable en indicadores, los cuales son susceptibles de medición, pero cuyos resultados son generalizables para la variable, por cuanto los indicadores son concebidos como parte de ella, pero considerando los resultados a los que se espera llegar con el desarrollo de la investigación, lo cual convierte la operacionalización de la variable en primordial para el desarrollo de la investigación.

Cuadro 2 Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
Estilos de Liderazgo que ejerce el Directivo de la U.E.E. José Tadeo Monagas, ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia	Gerencial	Liderazgo Autocrático del director	1,2,3
		Liderazgo Democrático del director	4,5,6
		Liderazgo Laissez Faire del director	7,8,9
Elementos del Liderazgo ejercido por el directivo de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia	Gerencial	Competencias gerenciales del director	10,11, 12
		Habilidades gerenciales del director	13,14,15
		Inteligencia emocional del director	16,17,18
Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia	Gerencial	Pedagogía de Proyectos	19
		Utilización adecuada de Estrategias de Enseñanza	20
		Evaluación efectiva	21

Fuente: Elaborado por la Autora (2013)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se analiza la fundamentación teórica del estudio, la cual está conformada por los antecedentes referidos a investigaciones previas desarrolladas sobre las variables propuestas, así como el esquema de las variables.

2.1 Antecedentes Relacionados con la Investigación

Para la realización de esta investigación se realizó una revisión bibliográfica, documental, la cual indicó que han sido diversas las investigaciones realizadas sobre las estrategias gerenciales y la integración escuela comunidad, variables del presente estudio, entre ellas se señalan:

La investigación realizada por Medina (2010) denominada **Competencias del asesor técnico de Educación Física desde la perspectiva del liderazgo efectivo** cuyo propósito fue determinar las competencias que posee el asesor técnico de educación física desde la perspectiva de liderazgo efectivo en las instituciones educativas del Municipio Escolar Maracaibo 04. Se produjeron conclusiones, entre las cuales se señalan la consecución del propósito de la investigación, para luego hacer las recomendaciones pertinentes.

El estudio anterior se consideró un aporte a la presente investigación por cuanto señala elementos teóricos referidos al liderazgo efectivo que debe ejercer todo gerente para llevar a cabo su función directiva, los cuales podrán tomarse como fundamento para las dimensiones e indicadores de su marco teórico.

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

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

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

incrementan los valores del liderazgo efectivo, lo hacen los de la toma de decisiones y viceversa.

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

En otro orden de ideas, se consideró la investigación de Artigas (2011) titulada **Evaluación institucional y desempeño laboral de los docentes en los institutos de educación media general**, cuyo propósito fue determinar la relación entre ambas variables en las instituciones mencionadas ubicadas en el Municipio Escolar Maracaibo N° 5 del estado Zulia. Se obtuvo como conclusión una correlación positiva significativa, al nivel de 0.01, entre las variables significando con ello que en la medida del incremento de los valores de la evaluación institucional aumentan de forma media moderada alta los del desempeño laboral en las instituciones objeto de estudio o viceversa.

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

Asimismo, se seleccionó la investigación de Morales (2011) titulada **Gerencia participativa y desempeño laboral del docente en educación media general** que tuvo como objetivo general determinar la relación entre las variables en las instituciones del subsistema mencionado. En el

análisis de los resultados se dedujo que tanto los directivos como los docentes siempre describen los factores básicos de la gerencia participativa e identifican las características del perfil del gerente participativo, mostrando debilidades en el desarrollo de la negociación y en las del gerente experto en humanidad, así como también las competencias, caracterizando los fundamentos profesionales del docente, manifestando debilidad en la comunicación efectiva, participación e incentivo.

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

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

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

variables, significando con ello que en la medida en la cual aumentan los valores del ambiente escolar se incrementan los del desempeño laboral docente.

La investigación anterior constituye un antecedente de este estudio al analizar la variable desempeño laboral del docente considerando su relación con uno de los elementos de su praxis como es el ambiente escolar indicando la importancia de éste último en su optimización, siendo relevantes, por tanto, sus aportes teóricos para el desarrollo de la misma.

2.2 Gerencia Educativa

Toda organización se mantiene en constantes cambios, de los cuales el más importante es, quizás, el referido al talento humano, por cuanto exige de sus gerentes gran capacidad de respuesta y adaptación, quienes deben poseer un liderazgo visible reflejado en la manera de dirigir ese talento hacia el logro de los objetivos institucionales.

Por esta razón el gerente debe ser capaz de analizar las variables contingentes correspondientes a situaciones específicas, así como también la capacidad para crear, inventar y aplicar estrategias administrativas efectivas, ante las situaciones presentadas integrando teoría/práctica por la vía más útil, pues cada profesional actúa en forma coherente con una teoría en acción.

En tal sentido la gerencia puede entenderse de dos maneras, la primera como una de las partes o secciones de una organización y la segunda como la actividad de gerenciar, así como llevar adelante el

trabajo de organización/planificación en cualquier tipo de espacio. Al respecto, Chiavenato (2008) señala que la palabra gerencia está hoy en día estrechamente vinculada con el espacio laboral, organizacional, debido a su relación específica con la posesión de actitudes, capacidades, las cuales tienen como fin la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una institución u organización.

Tal como se plantea, el término gerencia tiene dos utilidades principales, es decir, al hablar de gerencia como sección o departamento de una organización, se está haciendo referencia a la actividad de gerenciar o poner en práctica todo tipo de técnicas y métodos que puedan organizar el funcionamiento de una institución. Normalmente, la gerencia es la encargada de coordinar a las diferentes secciones a su cargo, para lograr la existencia de una dinámica, una comunicación apropiada entre ellas.

Asimismo, el término gerencia es aplicado para describir este tipo de actividades más que para hacer referencia a una sección de la organización. En este orden de ideas, Chiavenato (2008) expresa “para llegar a ocupar un puesto de gerente, la persona debe contar con ciertas aptitudes, las cuales pueden adaptarse en mayor o menor medida a cada situación particular, pero, son por lo general bastante similares” (p.31).

Entre ellas, pueden citarse: buena presencia, trato respetuoso hacia los colegas, una actitud de liderazgo, autoridad, seriedad, entre otras. Todas estas características tienden a facilitar la generación de espacios de trabajo adecuados en donde los gerentes pueden encontrar mejores resultados a sus pedidos y sugerencias.

Indudablemente, las definiciones anteriores permiten vislumbrar y hacer realidad escenarios donde lo relevante es el talento humano, capacitado, creativo, con competencias para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo, bien sea a nivel gerencial o subalterno. Al respecto, Fernández (citado por Finol, 2007) opina que hasta ahora, nunca el capital humano de una organización había adquirido tanto protagonismo como fuente de diferenciación de una organización frente a otra.

Visto de esa forma, una institución puede aplicar las mismas técnicas de dirección, usar la misma tecnología e infraestructura, pero solo la excelencia de las personas integrantes de la misma logran marcar la diferencia. Pero, esa excelencia se hace presente en las competencias, tanto organizativas como personales de sus trabajadores responsables, junto a la organización del desarrollo de sus capacidades conocimientos y habilidades, producto de una adecuada gestión gerencial.

2.3 Liderazgo del Director

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

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

En ese marco de ideas, se puede afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, pues abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo. Por otra parte, Chiavenato (2008) da al liderazgo un enfoque situacional el cual se aplica a aquellos líderes resultantes de las contingencias presentadas en las organizaciones.

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

En ese sentido, el líder impulsa, cataliza, une, apoya para que todos se sientan confiados, seguros, dispuestos al trabajo, sirviendo de modelo, guía para establecer adecuadas relaciones entre el personal de cualquier institución. En otras palabras, el liderazgo es la condición básica de todo gerente, la cual le permite influir, atraer al personal para conducirlo por

el camino correcto hacia el éxito, así como la efectividad de los procesos en cuanto a lo administrativo, académico, comunitario, abarcando al personal docente, administrativo, obrero, estudiantes, comunidad en general.

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

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

2.4 Estilos de Liderazgo del Director

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

“patrones de conductas y acciones explícitas e implícitas de los gerentes” (p.221).

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

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

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

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

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

2. Comprender que el liderazgo tiene lugar en la comunidad del conocimiento, la cual se vislumbra como un ambiente competitivo, donde prevalece la tecnología de la información como piedra angular de los procesos.

3. Desarrollar estrategias con visión a largo plazo, aunque las acciones se ejecuten en y para el ahora.

4. Lograr el compromiso grupal, es decir, de la comunidad educativa para la administración de los procesos de la escuela, identificando el potencial de las personas, estableciendo las alianzas necesarias para alcanzar metas y objetivos.

5. Capacidad para asumir grandes riesgos o intentar cosas nuevas en atención a los cambios continuos del sistema educativo en materia de currículo, así como nuevas propuestas en términos de proyectos y programas.

6. Visión del liderazgo social que implica la inserción de la escuela en la comunidad, lo cual da origen para la participación activa en el diagnóstico y solución de problemas.

En síntesis, puede decirse que existen diferentes estilos de liderazgo, no obstante, es muy difícil establecer la supremacía de un determinado estilo sobre otro. Por tanto, el estilo asumido por el gerente educativo lo conduce a lograr el triunfo o el fracaso de la organización, la cual requiere, para alcanzar sus objetivos básicos, sistematizar las funciones, asignando la coordinación de las mismas a uno de sus miembros, es decir, al líder quien, por una serie de condiciones propias interviene

evidentemente en el resto del grupo, para conseguir el esfuerzo de todos en el logro de las metas propuestas.

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

2.4.1 Liderazgo Autocrático del Director

Para Chiavenato (2009) este tipo de estilo de liderazgo se caracteriza porque el gerente fija las directrices sin participación alguna del grupo, ordenando la ejecución de tareas, es decir, centraliza el poder así como la toma de decisiones en sí mismos, concentrando totalmente la autoridad a la par de asumir por completo la responsabilidad. Asimismo, Dessler (2008) señala “el gerente autocrático ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones” (p.159).

De acuerdo con lo anterior, puede afirmarse que este estilo de liderazgo es negativo, por cuanto el directivo actúa de forma dominante, ocasionando inconformidad, sentimientos agresivos en el personal a su cargo, además de conflictos en el entorno. En este estilo, opina

Chiavenato (2009) el directivo posee una orientación hacia el trabajo, caracterizándose por: mostrar un comportamiento orientado a terminar la labor, planear y establecer cómo se realizará la tarea, atribuir responsabilidades específicas a cada individuo, definir claramente los patrones laborales, vigilar los resultados del desempeño, mostrar preocupación por los métodos, los procesos, las reglas, los reglamentos.

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

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

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

En este marco de ideas, el investigador concibe la gerencia educativa con estilo autocrático como aquella que convierte el trabajo en el hecho de obedecer órdenes, por lo cual, no cubre las expectativas del

personal por cuanto su acción se concreta en la ejecución de tareas y el logro de resultados sin considerar sus individualidades o necesidades.

2.4.2 Liderazgo Democrático del Director

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

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

Desde esta perspectiva, señala Chiavenato (2008) el gerente democrático, debate con el grupo las directrices y las decisiones haciendo que los empleados esbocen las reglas así como las técnicas para alcanzar

los objetivos. Es el estilo empleado cuando el director consulta a los subordinados, pidiendo sugerencias, tomándolas en cuenta antes de tomar decisiones, descentralizando la autoridad.

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

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

2.4.3 Liderazgo Laissez Faire del Director

El liderazgo laissez faire o liberal se percibe como inadecuado para las instituciones educativas, por cuanto éstas requieren de la conducción del director para que se lleven a cabo todos los procesos correspondientes

a su función, y este estilo permite al docente llevar a cabo sus actividades sin el correspondiente control y guía del gerente, lo cual la mayoría de las veces genera descontrol en la realización de las mismas, conformándose grupos inadecuados dentro del personal.

Para Hall (2006) el gerente *laissez faire* adopta una manera de dirigir en la cual evita el poder, así como la responsabilidad dependiendo en “gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas” (p.247). De igual forma, Dessler (2008) señala “este estilo gerencial se identifica con la adopción de una política no interviniente con sus empleados, dando libertad total a estos en la toma de decisiones” (p.159).

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

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

De acuerdo con la definición anterior, se deduce que el directivo poseedor de este estilo se abstrae totalmente y da entera libertad a los grupos para la toma de decisiones individuales o grupales. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos aportando su propia motivación quien

toma enteramente las decisiones. En las instituciones educativas, este estilo gerencial se caracteriza por dejar en manos de los docentes la conducción del plantel, lo cual ocasiona enfrentamientos entre estos, debido al establecimiento de necesidades, expectativas divergentes las cuales impiden la consecución de los objetivos establecidos, así como un adecuado desempeño laboral de los directivos.

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

2.5 Elementos del Liderazgo del Director

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

Por esa razón, el liderazgo es un aspecto importante de la administración, pues la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz, así mismo el pleno

ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene relevantes consecuencias en la eficacia del gerente como líder.

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

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

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

2.5.1 Competencias Gerenciales del Director

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

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

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

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

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

1. Amplitud de conocimiento para estar bien informado; desarrolla y mantiene canales de comunicación dentro de la organización, así como fuera de ella, utilizando tecnología para ganar información.
2. Astucia para tener un entendimiento claro: tiene una vista panorámica de los asuntos, recoge información continuamente; relaciona la información obtenida; analiza todas las variables que afectan el asunto; llega al punto central del problema; tolera y maneja ideas o información conflictiva o ambigua.

3. Razonamiento para encontrar alternativas: genera opciones evaluándolas considerando los aspectos negativos o positivos, anticipa necesidades de recursos, demuestra sentido común e iniciativa.

4. Organización para trabajar productivamente: identifica prioridades, organiza actividades antes del plazo límite; identifica, organiza y ubica las tareas; establece los objetivos para el personal.

5. Se enfoca en conseguir resultados: propone resultados, crea o adopta procedimientos para asegurar resultados en los problemas, supera inconvenientes, propone retos.

6. Sensibilidad para identificar otros puntos de vista; escucha las opiniones de los subalternos, se adapta a otras personas, tiene en cuenta las necesidades de otros, demuestra empatía en comunicaciones orales o escritas.

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

2.5.2 Habilidades Gerenciales del Director

Según Gómez y Pin (2007) las habilidades son “la capacidad de un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo” (p.203), las cuales se convierten en destrezas, permitiéndoles realizar una labor determinada, siendo indispensable poseerla desde el

punto de vista conceptual de la gerencia cuando se requiere coordinar e integrar ideas, conceptos, así como prácticas. Dentro de estas habilidades se pueden señalar las siguientes: para realizar acciones administrativas, manejo de personal, comunicación interpersonal:

1. La primera, comprende las capacidades de analizar la organización, sintetizar, definir problemas complejos, formular visiones, ordenar trabajos, articular ideas, así como el seguimiento de las acciones de los demás.

2. La segunda, se define como la capacidad para aumentar la autoridad a través del ejercicio del poder mediante la adopción de un estilo gerencial adecuado, la detección de la motivación potencial de las personas para su selección.

3. La tercera, se refiere a elegir el mensaje y el canal más adecuado para comunicarlo, incluyendo la persona más motivadora para quien o quienes lo van a recibir, lo cual presupone un conocimiento de las técnicas correspondientes a los diferentes mecanismos comunicacionales.

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

En este sentido, Robbins y De Cenzo (2008) señala “los gerentes deben poseer cuatro habilidades esenciales: conceptuales, humanas, técnicas, políticas” (p.13). Las habilidades conceptuales, señalan los autores, consisten en la aptitud mental que debe tener el gerente para

coordinar los intereses, las actividades de la institución, permitiéndole realizar sus acciones administrativas de manera eficaz, eficiente.

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

Las habilidades técnicas, señalan Robbins y De Cenzo (2008), son indispensables para el gerente, por cuanto le proporcionan capacidad para utilizar procedimientos y técnicas de un campo especializado. De lo anterior se deduce que el desarrollo de estas habilidades es esencial para el directivo, pues le posibilitan un mejor desempeño gerencial, así como una mayor influencia en el personal a su cargo.

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

Lo anteriormente expuesto permite inferir que los gerentes educativos realizan parte de su trabajo por medio de otras personas, por

lo cual es indispensable el desarrollo de la habilidad para laborar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos. Por esta razón, las capacidades para relacionarse con el personal son esenciales en todos los niveles de la organización escolar, por cuanto son esenciales para desempeñarse eficazmente dentro de la función directiva.

Asimismo, Ivancevich (2009) señalan que una comunicación eficaz requiere del manejo adecuado de la transmisión, tanto oral como escrita, de la información para lograr su entendimiento por el personal, así como el éxito en cualquier área. Por tanto, el dominio de la habilidad para comunicarse por parte del gerente educativo, es fundamental para lograr la confianza y la cooperación del personal, los cuales son factores indispensables para el éxito de la institución.

2.5.3 Inteligencia Emocional del Director

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

En esa línea de pensamiento, el autor antes mencionado, explica que la excelencia, depende mayormente de las competencias emocionales, pues se sitúan después de la capacidad de influir sobre los demás y de la

motivación individual. Al respecto, Salovey y Mayer (2008) definen la inteligencia emocional como “una combinación de habilidades, como conciencia personal, control, empatía, sensibilidad ante los sentimientos de los demás” (p.123).

De acuerdo con la definición anterior, se plantea como un factor medular en la inteligencia del gerente líder por considerarla necesaria para el manejo de las relaciones de los conflictos dentro de las organizaciones, permitiendo la percepción, valoración, expresión de emociones, identificando los estados físicos, psicológicos personales, las emociones en otras personas, la expresión de estas con precisión y la distinción entre la expresión de sentimientos precisos e imprecisos, honestos, deshonestos.

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

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

comportamiento y a pensar la manera de influir en él, mejorando sus resultados.

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

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

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

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

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

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

2.6 Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes

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

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

En ese orden de ideas, el desempeño laboral del docente se entiende como el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción,

ajustado a la demanda del entorno, así como a la normativa educativa vigente, la cual se apoya en una serie de cualidades modeladoras de su comportamiento en términos de involucramiento, compromiso con el trabajo.

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

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

En el desempeño laboral del docente se percibe una acción para facilitar el aprendizaje; en tal sentido, adquiere importancia la planificación de estrategias metodológicas, entendiéndose como la

integración de componentes tales como métodos, técnicas, procedimientos, organización del ambiente y recursos para el aprendizaje, tal como lo refiere Pérez (2005).

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

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

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

La función en la que el docente puede seleccionar y utilizar sus concepciones, criterios y procedimientos que le permitan valorar tanto el rendimiento del alumno como el de los demás componentes curriculares, con lo cual le será posible constatar

si cumplió o no con los fines que le asigna la normativa legal vigente de la educación venezolana (p.19)

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

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

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

repetencia, (c) proporcionar información sobre la factibilidad de los objetivos y adecuación de los planes y programas desarrollados.

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

En este sentido, Pérez (ob. cit.) señala que el docente debe, en primer lugar, planificar, lo cual supone actividades como el diagnóstico de la situación de los educandos, del ambiente escolar, para formular los componentes curriculares que permitirán realizar las actividades de enseñanza-aprendizaje de manera sistemática, evitando la improvisación y la consiguiente pérdida de tiempo y de recursos.

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

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

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

En el proceso de control, evaluación no sólo se evalúa al docente, sino también la actuación del alumno y la eficacia de los demás elementos del currículo. Sólo, de esta manera, es como se puede eliminar uno de los aspectos que ha caracterizado el proceso de enseñanza-aprendizaje, como lo es la improvisación, por lo que se puede supervisar el cumplimiento cabal de cada una de las fases descritas para así evitar el derroche de energía, la pérdida de tiempo y de recursos tanto materiales como humanos.

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

Por esta razón, el docente durante el desempeño de sus labores educativas debe cumplir con una serie de funciones que le permitan impartir una educación de calidad, asimismo, durante la práctica de su profesión se destacan por su grado de importancia, así como también por la influencia ejercida en sus estudiantes, a través de su gestión educativa, la cual debe ser eficaz y eficiente, logrando de esta forma cumplir con

todos los requerimientos, así como las exigencias de los programas educativos, los cuales actualmente se encuentran en vigencia. En ese sentido, Agudelo y Flores (2007) plantean como aspectos del desempeño laboral del docente los siguientes: pedagogía de proyectos, utilización adecuada de estrategias, evaluación efectiva.

2.6.1 Pedagogía de Proyectos

La pedagogía de proyectos se refiere a la propuesta curricular que se viene manejando desde la implementación del Currículo Básico Nacional en 1996, cuando se transforma la Educación Básica, produciéndose cambios en la planificación didáctica. Según Agudelo y Flores (2007)

La pedagogía de proyectos es coherente con los principios de Constructivismo, definiendo los proyectos como una serie de acciones, más o menos complejas, encaminadas al logro de un objetivo determinado, de especial interés para las personas que participan en su planificación y ejecución. (p.51)

Aunado a lo anterior, las autoras antes mencionadas, señalan que bajo el nombre de pedagogía de proyectos se agrupa una variedad de propuestas pedagógicas cuyo propósito es conducir a los estudiantes al desarrollo y aplicación en la comunidad, tanto de sus conocimientos como sus habilidades. Entre ellas se ubican: el proyecto de aprendizaje, el proyecto de desarrollo endógeno.

1. Proyecto de Aprendizaje: de acuerdo con el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008), el proyecto de aprendizaje se define como:

Un instrumento de planificación que utiliza el docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para abordar necesidades inmersas en el P.E.I.C., a través de herramientas pedagógicas que proporcionan en el educando aprendizajes significativos e integrales. El Proyecto de Aprendizaje debe involucrar los espacios que propone el Sistema Educativo Bolivariano, para la formación de un ser social en las dimensiones del saber, hacer y convivir (p.11)

Al analizar la definición anterior se afirma que, el proyecto de aprendizaje parte o tiene relación con los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios porque consideran el diagnóstico del plantel e incorporan actividades relacionadas con los problemas pedagógicos, sociales, culturales, detectados en la institución escolar o comunidad, a objeto de contribuir a la mejora de la calidad de la educación.

Al respecto, Jiménez (2008) expresa que el proyecto de aprendizaje debe ser concebido y desarrollado desde los principios que caracterizan el concepto de globalización considerado en una doble perspectiva: (a) La globalización como una opción integradora de los contenidos de enseñanza, (b) la globalización como una opción metodológica en la que todos los procesos de enseñanza y aprendizaje giran en torno a la realidad, las experiencias, así como las necesidades de los educandos.

Entre las funciones y finalidades del proyecto de aprendizaje, el Ministerio del Poder Popular de la Educación (2008) señala: (a) Desarrollar las prácticas pedagógicas a partir de situaciones reales, (b) integrar, a través de los espacios, la escuela y la comunidad, (c) resolver necesidades existentes en los planteles y comunidades a partir del

abordaje pedagógico, (d) promover la investigación de los autores y actores del hecho educativo, (e) resaltar la identidad socio cultural, partiendo del contexto local, (f) formar individuos capaces de resolver problemas de su entorno, (g) promover el desarrollo endógeno, (h) activar la inserción ideológica y filosófica como parte de la formación de nuevos republicanos.

Puede decirse entonces que, el proyecto de aprendizaje consiste en un enfoque pedagógico, el cual debe contemplar la atención a la diversidad del alumnado como eje central cuyo aprendizaje se origina, fundamentalmente, en la medida que este actúa, se pregunta, reflexiona de acuerdo con sus características personales. De ello se desprende que el profesor debe tener claridad sobre cómo se produce el aprendizaje, para alcanzar un desempeño pedagógico donde el ser, saber hacer, convivir se conjuguen para cumplir con el modelo de desarrollo concebido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

2. Proyecto de desarrollo endógeno: el Ministerio del Poder Popular de la Educación (2008) señala que el proyecto de desarrollo endógeno:

Tiene como fin la participación de manera integrada de todos los actores en el proceso educativo..., quienes a partir de la realidad implementan diferentes acciones para su transformación; es decir, impulsan a las y los jóvenes desde su propio contexto, tomando en cuenta los aspectos socio-ambientales de la comunidad, de tal forma que contribuyan con el desarrollo endógeno local, regional, nacional, latinoamericano, caribeño y mundial (p.66).

Desde esta perspectiva, la escuela como centro del quehacer comunitario debe participar activamente en el proceso de desarrollo local sustentable, sostenible, impulsando para ello proyectos que utilicen el potencial productivo y promuevan el ajuste progresivo del sistema económico local/regional, respondiendo a los requerimientos de la producción material desde una perspectiva humanista/cooperativista, donde se privilegie lo nacional, los recursos sean producidos, utilizados de manera sustentable satisfaciendo las necesidades propias de la comunidad.

En este sentido, el docente para realizar la aplicación del proyecto, las acciones deben centrarse en los principios de las teorías relacionadas con la acción social. Asimismo, dirigirse en el contexto de la orientación filosófica donde la sociedad demanda una nueva concepción del proceso educativo, orientado por un modo de vida que centra su empuje hacia el desarrollo del equilibrio social.

2.6.2 Utilización Adecuada de Estrategias de Enseñanza

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

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

pueden emplearse como procedimientos flexibles adaptativos a distintas situaciones instruccionales.

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

1. Estrategias pre-instruccionales: generalmente preparan y alertan al estudiante en relación a qué, cómo va a aprender, activando los conocimientos, así como las experiencias previas pertinentes, permitiéndoles ubicarse en el contexto del aprendizaje pertinente. Entre ellas se ubican los objetivos, organizadores previos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

conocer lo que saben sus educandos, así como utilizar ese conocimiento como base para promover nuevos aprendizajes.

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

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

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

Mapas conceptuales; según Díaz y Hernández (2007) un mapa conceptual es una jerarquía de diferentes niveles de generalidad o inclusividad conceptual, estructurada por varias proposiciones conceptuales. En él, los conceptos y proposiciones se organizan

formando jerarquías. Es decir, se colocan los conceptos más inclusores en su parte superior, en los niveles inferiores los subordinados a estos.

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

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

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

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

Sus principales funciones son: (a) Ubicar al estudiante dentro de la estructura o configuración general del material a aprender; (b) enfatizar

la información importante; (c) introducir al estudiante al nuevo material de aprendizaje, familiarizándolo con su argumento central; (d) organizar, integrar y consolidar la información adquirida por el estudiante; (e) facilitar el aprendizaje por efecto de la repetición y familiarización con el contenido.

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

2.6.3 Evaluación Efectiva

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

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

1. La demarcación del objeto, situación o nivel de referencia que se ha de evaluar, es decir, los contenidos, competencias o procedimientos.

2. El uso de determinados criterios para la realización de la evaluación, los cuales deben tomar como fuente principal las intenciones educativas predefinidas en la planificación del plan de clase, programa y currículo correspondiente.

3. Una cierta sistematización mínima necesaria para la obtención de la información, a través de la aplicación de las diversas técnicas, procedimientos e instrumentos evaluativos según sea el caso y su pertinencia.

4. Con base en la obtención de la información a través de la aplicación de las técnicas, la elaboración de una representación lo más fiel posible del objeto de evaluación. Esta comprensión será más efectiva si se toma en cuenta un mayor número de elementos y fuentes para construirla.

5. La emisión de juicios de naturaleza esencialmente cualitativa sobre lo evaluado, con base en los criterios predefinidos en las intenciones educativas y la construcción de la comprensión lograda.

6. La toma de decisiones para producir retroalimentación, ajustes y mejoras necesarias, sustantivas de la situación de aprendizaje o enseñanza.

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

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

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

Continuidad; asume la evaluación como un proceso sistémico, sistemático, continuo, permanente. Esto implica la realización de observaciones y registros diarios de los avances en el aprendizaje de los estudiantes.

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

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

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

- Centrar la atención en comprender qué y cómo aprenden el (la) estudiante, para convertir la evaluación en una herramienta al servicio de todos los actores del proceso educativo, lo cual permite el desarrollo de las potencialidades, así como la toma de decisiones, a partir de los logros, aspiraciones, para aportar, profundizar en el mismo.

- La evaluación de los aprendizajes trasciende la simple obtención de información, dando lugar a reflexiones, interpretaciones, juicios basados en las cualidades que denotan las potencialidades del (la) estudiante como ser social en permanente desarrollo, permitiendo la comprensión y transformación de la práctica educativa, mediante el análisis obtenido del proceso.

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

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se fundan los aspectos metodológicos que a la vez sirven de guía para comprobar las variables en estudio, este se encuentra estructurado por el tipo de investigación, diseño, la población objeto de estudio la técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y de la técnica para el análisis de los resultados.

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación fue descriptiva, ya que en el estudio de la problemática planteada referida al liderazgo ejercido por el directivo y el desempeño laboral de los docentes se evidenciaron sistemáticamente las manifestaciones de la variable e indicadores en forma independiente para reconocer las magnitudes de aparición de estas en la promoción del problema.

En este sentido, Hernández y Otros (2010) señalan que en los estudios descriptivos “se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga” (p.60). Asimismo, Méndez, C. (2009) expresa “en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se

señalan formas de conducta, actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos, se descubre, comprueba la asociación entre variables de investigación” (p.231)

La definición anterior señala que los estudios descriptivos permiten al investigador conocer las características de la población seleccionada en relación a su comportamiento en torno a las variables seleccionadas, obteniendo resultados que pueden generalizarse a la población general

Además, fue analítica sustentándose en lo expuesto por Finol y Camacho (2006) quienes plantean que este tipo de estudios reinterpreta los datos en función de los criterios teóricos presentados en el marco referencial dependiendo de los objetivos de análisis.

La presente investigación, se categorizó como un estudio de campo, no experimental, transeccional, pues se refiere al método que se emplea cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad donde se desarrolla la problemática, en un solo momento y sin intervenir en el comportamiento de las variables. Al respecto, Tamayo (2009) indica que en el estudio de campo:

Los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual se denominan primarios, su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión a modificación en caso de surgir dudas (p.110).

Asociado a este concepto, Arias (2006), plantea que la investigación de campo es aquella que “consiste en la recolección de datos

directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.31).

Visto de esa forma, el estudio de campo permite al investigador obtener información de primera mano, es decir, directamente de la realidad donde se produce la situación problemática, permitiéndole recabar los datos sin necesidad de manipular las variables dentro de un sitio controlado.

En relación a los estudios no experimentales, Hernández y Otros (2010) los definen como aquellos que se “realizan sin manipular deliberadamente las variables... En estos estudios no se construye ninguna situación, se observan situaciones ya existentes” (p.184).

Se infiere de la definición anterior, que los estudios no experimentales permiten al investigador obtener información de la población seleccionada sin manipular las variables, es decir, sin producir cambios en la misma, por cuanto los datos se recaban directamente de la realidad posibilitando conocer cómo se manifiesta el fenómeno en la realidad.

De igual forma, se utilizó un diseño transeccional por cuanto las variables se midieron en un sólo momento, de manera independiente, sustentándose en lo planteado por Hernández y Otros (2010) quienes en relación a este diseño de investigación indican “estos tienen como objetivo el indagar la incidencia, los valores en que se manifiestan una o más variables en un determinado momento” (p.187-188).

Los diseños transeccionales se utilizan cuando el investigador desea conocer la información en un momento específico de la investigación, la cual ofrece un panorama de como se ha venido manifestando la variable

durante un determinado tiempo, es aplicable generalmente en los estudios de carácter social.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

Se define como el universo conformado por el conjunto de elementos que poseen características y atributos parecidos. Según Tamayo (2009), la población consiste en la totalidad de un fenómeno de estudios que poseen elementos que comparten una característica determinada. En esta investigación la población está representada por 02 directivo y 22 docentes pertenecientes a la Unidad Educativa Estatal “José Tadeo Monagas”, municipio Baralt, Estado Zulia.

Cuadro 3 Distribución de la Población

Institución Educativa	Directivos	Docentes	Total
Unidad Educativa Estadal “José Tadeo Monagas”	2	22	24

3.2.2 Muestra

La muestra se considera como la parte de la población que se sometió a investigación o al estudio. Al respecto, Sabino (2004), señala: “una muestra en un sentido amplio no es más que eso, una parte del todo llamado universo y que sirve para representarlo” (p.83). Para los efectos de esta investigación se tomó la población total, a la que se denomina

censo poblacional, la misma es definida por ser esta muy reducida y estadísticamente manejable, además, tiene la ventaja de extraer conclusiones sin riesgo de hacer generalizaciones que puedan no ser ciertas.

Esta decisión se sustenta en lo planteado por Bernal (2009) quien expresa que “las poblaciones pequeñas deben tomarse en su totalidad como una forma de garantizar la consecución de datos confiables para el estudio” (168).

3.3 Instrumento

En la recolección de los datos necesarios para la descripción de la variable se seleccionó como instrumento la escala por considerarse que la misma puede usarse para recabar datos vinculados con las opiniones de la población en cuanto a la frecuencia de la presencia del fenómeno investigado relacionado con el liderazgo del directivo y el desempeño laboral de los docentes.

Al respecto, Bavaresco (citado por Artigas, 2011) señala que “la escala permite a los investigadores conocer el pensamiento y la opinión de la muestra considerada en este estudio, para determinar con los datos recogidos, lo planteado en los objetivos específicos”.

Por tanto, se diseñó una escala tipo Likert modificada la cual establece proposiciones con selección múltiple, según lo señala Guerra (2009), con cuatro (04) alternativas de respuestas: siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces, (AV), nunca (N) y veintisiete (27) ítems,

que sirvieron para obtener las respuestas emitidas por la población participante a las afirmaciones propuestas en las mismas.

3.3.1 Validación

En toda investigación se hace necesaria la aplicación de instrumentos para medir las variables, llegando posteriormente, a los resultados del estudio de tal manera que, para Hernández y Otros (2010) “todo instrumento de recolección de datos debe reunir los requisitos esenciales, de validez y confiabilidad” (p.235)

Asimismo, la validez para Finol y Camacho (2006), “constituye el proceso mediante el cual se estima: a) la medida en que las conclusiones representan la realidad empírica; b) si los constructos elaborados por los investigadores representan las categorías de la experiencia humana” (p.86)

Para tal fin, el instrumento diseñado fue sometido a un proceso de validación a través del juicio de tres expertos, por cuanto se realizó un proceso de validez de contenido, la cual según el Manual de la Universidad Santa María (2012), “se determina antes de la aplicación del instrumento” (p.51), seleccionándose dos expertos en Gerencia Educativa y un experto en Metodología, quienes lo revisaron en cuanto a forma y contenido, para considerar la pertinencia del mismo con los objetivos del estudio. Por tanto, se elaboró una guía de validación de instrumentos, la cual se entregó a los especialistas antes señalados, quienes realizaron la lectura/corrección del cuestionario a aplicar, a los

efectos de cumplir con la validación, así como arrojar las observaciones pertinentes con el objeto de efectuar las correcciones necesarias.

3.3.2 Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento es el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados, tal como lo señala Landeau (2007), quien expresa “es el grado con el cual el instrumento prueba su consistencia, por los resultados que produce al aplicarlo repetidamente al objeto de estudio” (p.81).

En cuanto a la confiabilidad del instrumento de la presente investigación, esta se obtuvo con la aplicación del Coeficiente de Cronbach mediante el paquete estadístico SPSS 12.0, el cual se utiliza cuando el instrumento posee varias alternativas de respuestas, y se representa mediante la siguiente fórmula:

$$r_{tt} = k/k-1[1-\sum Si^2/St^2]$$

Donde:

K = número de ítems

1 = es una constante

Si^2 = Varianza de los puntajes de cada ítem

St^2 = Varianza de los puntajes totales

Al operacionalizar en la fórmula anterior, los resultados obtenidos de una prueba piloto aplicada a una población con características similares a las del estudio, se obtuvo un cociente de 0.97 siendo catalogado como altamente confiable.

3.4 Procedimientos

Este trabajo siguió las siguientes fases descritas en el Manual USM: I Fase: Ubicación, Selección y extracción de la Información: Al realizar la identificación y descripción del objeto de estudio seleccionado para desarrollar la presente investigación a través de la observación directa.

II Fase: Procesamiento de datos: se ubicaron, seleccionaron, las fuentes de información necesarias, tanto documentales como bibliográficas, utilizando para ello un método analítico y la técnica del fichaje para la realización del planteamiento del problema sistematizando la información obtenida de la realidad, para luego desarrollar los objetivos de la investigación.

III: Fase: Estructuración y elaboración del marco teórico: los datos obtenidos fueron consultados, analizados, para obtener un marco teórico que fundamentara el estudio, así como obtener los indicadores de las variables de estudio en atención a sus dimensiones.

Posteriormente, se continuó con el proceso investigativo para determinar los aspectos relacionados con los métodos, diseño y técnica de recolección de datos, las cuales permitieron obtener bases sólidas para elaborar el cuestionario, de acuerdo con los objetivos formulados, el cual se someterá al juicio de expertos, así como a una prueba piloto para conocer su coeficiente de confiabilidad.

Por ser un estudio con un diseño de campo el mismo desarrolló tres etapas adicionales. II Etapa: Determinación de la muestra, en la cual se seleccionó la población del estudio conformada por el total de las unidades, es decir, dos (2) directivos y veintidós (22) docentes siendo

innecesaria por tanto la selección de la muestra; elaboración del instrumento tipo escala de acuerdo con los indicadores formulados, aplicándolo previa validación a la población antes mencionada, perteneciente a la U.E.E. José Tadeo Monagas ubicada en el Municipio Baralt, Estado Zulia.

III Etapa: Análisis de los Resultados: Luego de aplicado el instrumento, para tabular los datos se utilizaron métodos cuantitativos, implementando para ello tablas de doble entrada donde se ubicaron los datos de la variable con sus respectivos indicadores e ítems, colocando para ello en el margen izquierdo el número de integrantes de la muestra conformada por dos (02) directivos y veintidos (22) docentes que laboran en la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, mientras, en el margen superior se colocaron los ítems correspondientes al instrumento.

En las columnas de las tablas se colocaron los puntajes de cada ítem, de acuerdo con las alternativas seleccionadas por la muestra. Posteriormente, se organizaron los totales obtenidos en matrices en las que colocaron los datos estadísticos resultantes del procedimiento matemático aplicado a las respuestas dadas por la población participante.

La medición de la variable se realizó mediante los cálculos de estadística descriptiva frecuencial, para obtener las frecuencias absolutas y relativas de los datos aportados por la población como una forma de evidenciar la manifestación de los indicadores en el comportamiento de la variable en el trabajo, las cuales se mostraron en cuadros.

IV Etapa: Presentación de Conclusiones: Los resultados permitieron la elaboración de conclusiones y recomendaciones que dieron respuesta a los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se expone la presentación y análisis de los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento diseñado para medir las variables estilos de liderazgo del directivo y aspectos del desempeño laboral de los docentes mediante tres (2) dimensiones, siete (7) indicadores, suministrado a una población de dos (2) directivos y veintidos (22) docentes.

El análisis de los datos se realizó mediante la implementación de la estadística frecuencia con el cálculo de frecuencias, medias y porcentajes, cuya presentación se realizará por medio de cuadros donde se sintetizarán los resultados obtenidos por cada indicador, especificando sus correspondientes subindicadores para una mejor comprensión del proceso estadístico ejecutado.

En el cuadro 3 se presenta la información correspondiente a la dimensión Estilos, la cual fue medida por medio de los ítems 01 al 09 de la escala.

Para la obtención de los resultados presentados se hizo necesario seguir el siguiente procedimiento, el cual se aplicó en los cuadros siguientes:

1. Se obtuvo la frecuencia de los resultados alcanzados por cada ítems, los cuales se agruparon luego por indicador para sintetizar la información de manera que fuera más sencilla y comprensible su presentación.

2. Seguidamente se extrajo la frecuencia de los resultados de los indicadores, luego la media aritmética de esos resultados y finalmente los porcentajes, los cuales correspondieron al alcanzado por el indicador.

Cuadro 4

Variable: Estilos de Liderazgo del Directivo

Indicador	Alternativas de Respuestas							
	Directivos				Docentes			
	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
Autocrático		-	-	2	22	-	-	-
Democrático	2	-	-	-	-	-	12	10
Laissez Faire	-	-	-	2	-	-	-	22
F	2	-	-	4	22	-	12	32
X	0,67	-	-	1,33	7	-	4	11
%	33	-	-	67	33	-	18	49

Los resultados obtenidos por los ítems 1 al 9 de la escala se correspondieron con el indicador Estilos, los cuales evidencian opiniones divergentes en directivos y docentes, al indicar el sesenta y siete por ciento (67%) de las respuestas de los directivos que éstos nunca ejercen los estilos de liderazgo autocrático y laissez faire por cuanto no toman las decisiones sin dar participación al grupo, pero tampoco deja en manos de los docentes la conducción del plantel, mientras el treinta y tres por ciento (33%) de las respuestas señala que siempre se comportan de manera autocrática.

Por el contrario, el cuarenta y nueve por ciento (49%) de las respuestas emitidas por los docentes señalan que los directivos nunca se comportan de manera democrática o laissez faire, comportándose siempre según el treinta y tres por ciento (33%) de forma netamente autocrática.

Al respecto, pueden definirse los estilos de liderazgo como un conjunto de acciones que ejecuta el directivo, según la opinión de los docentes, quien trata de combinar constantemente filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que son parte de su comportamiento laboral .

A continuación se presenta el cuadro 5 donde se plasman los resultados obtenidos para la Dimensión elementos, conformada por los indicadores competencias gerenciales del director, habilidades gerenciales del director e inteligencia emocional del director.

Cuadro 5
Variable Elementos del Liderazgo del Director

Indicador	Alternativas de Respuestas							
		Directivos			Docentes			
	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
Competencias Gerenciales del Director	2	-	-	-	-	12	10	-
Habilidades Gerenciales del Director	2	-	-	-	10	-	6	6
Inteligencia Emocional del Director	2	-	-	-	-	-	22	-
F	6	-	-	-	10	12	38	6
X	2	-	-	-	3	4	13	2
%	100				15	18	58	9

De acuerdo con los resultados obtenidos para el indicador funciones donde se evidencia que el cien por ciento (100%) de los directivos manifestó que siempre demuestran poseer los elementos del liderazgo inherentes a su cargo porque utilizan la tecnología para ganar información, manteniendo una permanente actitud de aprendizaje, desarrollando un estilo gerencial adecuado a la situación presentada y

manejando adecuadamente las relaciones con el personal de la institución.

Sin embargo, el cincuenta y ocho por ciento (58%) de los docentes respondió que algunas veces los directivos demuestran poseer los elementos exigidos por un liderazgo acorde a los nuevos enfoques gerenciales, el diez y ocho por ciento (18%) indicó que casi siempre demuestran estos elementos. Se concluye que los directivos no están ejerciendo según los requerimientos de los nuevos enfoques gerenciales, por cuanto, la gerencia de una institución educativa se rige por los mismos elementos teóricos propuestos para las organizaciones, por lo cual debe ejercer un liderazgo adecuado.

Se deduce que los directores deben promover los valores dentro de las instituciones, promoviendo la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados en los docentes y los alumnos, con base principalmente en los elementos del liderazgo: competencias genéricas, habilidades, inteligencia emocional.

Los resultados antes presentados señalan además que en la institución seleccionada los directivos escasamente ejercen un estilo de liderazgo que permita optimizar el desempeño en el personal, pues algunas veces se llevan a cabo acciones dirigidas a promover la participación de los docentes, tales como conformación de equipos y la delegación de funciones, así como escasamente cumplen de manera efectiva con las funciones inherentes a su cargo, por cuanto sólo en ocasiones conducen eficientemente al personal de la institución

Se concluye que la dirección se conduce de manera tradicional, denotándose la ausencia de un estilo de liderazgo que propicie la

participación del personal, adecuándose a la situación presentada, lo cual impide la eficacia del proceso educativo.

En el cuadro 6 se presentan los resultados alcanzados por la Variable Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes, a través del promedio obtenido por la dimensión Aspectos con su indicador Elementos. Esta decisión se tomó dado que la variable para efectos de esta investigación estuvo conformada por una sola dimensión e indicador, por lo cual los resultados de ésta son equivalentes para ella.

Cuadro 6

Variable: Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes

Indicador	Alternativas de Respuestas							
	S	Directivos			S	Docentes		
		CS	AV	N		CS	AV	N
Pedagogía de Proyectos	-	-	2	-	-	-	22	-
Utilización Adecuada de Estrategias de Enseñanza	-	-	2	-	-	-	22	-
Evaluación Efectiva	-	-	2	-	-	-	22	-
F	-	-	6	-	-	-	66	-
X	-	-	2	-	-	-	22	-
%	-	-	100	-	-	-	100	-

Los resultados obtenidos por los ítems 19 al 21 diseñados para medir la Variable Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes, a través de la Dimensión Aspectos e Indicador Elementos, señalaron que el cien por ciento (100%) de ambas poblaciones coinciden en opinar que algunas veces se desempeñan adecuadamente, por cuanto escasamente

planifican proyectos de aprendizaje relacionados con los proyectos educativos integrales comunitarios, donde además se involucren los espacios que propone el Sistema Educativo Bolivariano y que propicien el desarrollo local.

Asimismo, expresaron que en ocasiones utilizan estrategias destinadas a propiciar la construcción de conocimientos por los estudiantes, también manifestaron que algunas veces sistematizan la actuación de los alumnos involucrándolos en el proceso de evaluación.

Se concluye que los docentes de la institución seleccionada, demuestran un mediano desempeño laboral, por cuanto su praxis se lleva a cabo de manera inadecuada al no seguir los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación, en los cuales se señala la planificación por proyectos la aplicación de estrategias que posibiliten el aprendizaje por diferentes vías y una evaluación cualitativa basada en la sistematización diaria y la participación de los alumnos en ella.

Al respecto, se concibe el desempeño laboral del docente como el cumplimiento de las funciones requeridas por el ente rector para el ejercicio de su labor. Refiriéndose, por tanto, a todo el conjunto de actividades que un profesor realiza en sus trabajos a diario y que están relacionadas con la preparación de clases mediante la planificación de proyectos de aprendizaje, el asesoramiento individualizado de los alumnos a través de la utilización de estrategias de enseñanza adecuadas a la situación de aprendizaje, la valoración de los trabajos asignados de acuerdo con el modelo evaluativo propuesto en el Currículo vigente

Al analizar los resultados obtenidos en la presente investigación se puede inferir que el ejercicio de un estilo de liderazgo por el directivo es

fundamental para el buen funcionamiento de la organización escolar, por cuanto comprenden un conjunto de competencias y habilidades que le permiten conducir eficientemente al personal de la institución.

En otras palabras, en la medida en la cual el directivo ejerce una gerencia basada en un liderazgo adecuado se incrementa el desempeño laboral de los docentes, por cuanto éste se ve afectado por la ausencia de participación y delegación de funciones como incentivos para su optimización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo se corresponde con la presentación de las conclusiones obtenidas como producto de los resultados alcanzados por la investigación, así como la formulación de recomendaciones que posibiliten un mejoramiento de la realidad detectada.

5.1 Conclusiones

El análisis del proceso investigativo dirigido a analizar las estrategias gerenciales aplicadas por el directivo y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia, permite elaborar el siguiente cuerpo de conclusiones.

1. Los directivos de la institución seleccionada no implementan un estilo de liderazgo dirigido a propiciar un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, por cuanto no ofrecen espacios de participación al personal para la toma de decisiones en asuntos relacionados con el bienestar de la organización escolar. Asimismo, se determinó que la dirección posee en un nivel mediano bajo los elementos del liderazgo necesario para el adecuado ejercicio de su función, demostrando no poseer las competencias y habilidades que le permitan conducir eficientemente al personal de la institución.

De igual forma, los docentes manifestaron que los directivos nunca se comportan de manera democrática o *laissez faire*, comportándose

siempre de forma netamente autocrática por cuanto no toman en cuenta al personal para tomar decisiones a quienes trata sólo como jefes sin brindarles apoyo en caso de ser necesario. Además, expresaron que los directivos conservan para ellos toda la autoridad y responsabilidad de las actividades realizadas, desestimando las capacidades de los docentes para planificar, organizar y llevar a cabo las actividades de manera exitosa.

También se determinó que los directivos sólo en algunas ocasiones poseen los elementos que caracterizan a un liderazgo efectivo, por cuanto raras veces realizan seguimiento a las acciones de los docentes, haciendo uso de su jerarquía al momento de dar solución a los problemas que se presentan en la institución, demostrando con ello un manejo inadecuado de las emociones al momento de solucionar los conflictos.

Se concluye, entonces, que el liderazgo es el factor esencial para ayudar a los individuos o grupos a identificar sus objetivos, motivándolos y auxiliándolos en su desempeño de la organización. Es decir, es un proceso de influencia asumido por una persona quien lo asume para generar conductas posibles de ser asimiladas, puestas en práctica para lograr las metas institucionales.

En otras palabras, es el intento de conseguir una meta, lo indica que el liderazgo incluye el uso de la influencia en todas las relaciones de una organización, por lo cual el líder debe poseer poder de convicción, tener planteados los objetivos a lograr en la institución, así como implementar diferentes formas de poder para influir en sus seguidores de diferentes maneras.

2. El desempeño laboral de los docentes en la institución objeto de estudio es medianamente bajo por cuanto no están laborando según los

parámetros establecidos por el ente rector, pues sólo en ocasiones especiales planifican proyectos de aprendizaje relacionados con el Proyecto Educativo Integral Comunitario de la institución, pues la mayoría de las veces, éstos son elaborados a conveniencia del docente, obviando necesidades tanto del estudiante como de la comunidad.

Asimismo, ambas poblaciones expresaron que los docentes en algunas oportunidades implementan estrategias adecuadas de enseñanza, por cuanto desarrollan una praxis caracterizada por la enseñanza magistral, donde los alumnos se concretan a copiar, bien sea del pizarrón o de los libros de texto, sin tener una participación activa en el proceso de construcción de los aprendizajes.

De igual forma, se evidenció que la evaluación sólo se realiza al culminar el proyecto, mediante la aplicación de pruebas escritas, o entrega de trabajos, que no representan la verdadera adquisición de saberes, pues sólo miden algunos aspectos, pero no valoran la actuación de los alumnos durante el desarrollo del proyecto, lo cual es fundamental para determinar los avances de éstos, así como las dificultades que presentan con determinados contenidos.

Se concluye que en la institución seleccionada, los docentes presentan un bajo desempeño laboral como resultado de una praxis desfasada de los nuevos enfoques pedagógicos donde se promueve la planificación por proyectos, utilización de estrategias de enseñanza que promuevan el aprendizaje por diferentes vías y la evaluación cualitativa.

Visto de esa forma, el desempeño laboral del docente es el conjunto de funciones que cumple el docente para hacer posible su acción, ajustada a la normativa educativa vigente, la cual se apoya en

una serie de actividades relacionadas con la preparación de clases y la evaluación de los aprendizajes.

5.2 Recomendaciones

Las conclusiones anteriores permitieron la formulación del siguiente cuerpo de recomendaciones:

1. Ejercer un liderazgo dirigido a dar respuesta a las exigencias del talento humano de la institución conduciéndolo hacia el logro de los objetivos institucionales.

2. Ofrecer un trato respetuoso a los docentes, facilitándoles espacios de trabajo apropiados, donde éstos se sientan confortables, lo cual posibilitará un mayor rendimiento de éstos dentro del aula.

3. Brindar espacios de participación al personal docente donde éste pueda desarrollar sus competencias desempeñándose exitosamente en su puesto de trabajo.

4. Otorgar autoridad a los docentes para que éstos realicen las actividades con la convicción de que las decisiones tomadas serán aceptadas por la dirección, lo cual motivará al personal a incrementar su desempeño laboral.

5. Conformar equipos de trabajo cuyos miembros posean características similares, lo cual posibilitará la ejecución de las actividades más eficazmente, así como una mejora en el desempeño laboral de sus miembros.

6. Construir un colectivo docente donde la conducción del plantel se base en la convivencia, la cooperación, por cuanto propiciará convertir

las debilidades de los docentes en fortalezas que favorezcan el propósito educativo de la escuela.

7. Facilitar el aprendizaje de los estudiantes, mediante una planificación acorde a los nuevos enfoques pedagógicos donde se contemplen las necesidades del plantel, el entorno y los lineamientos emanados del ente rector.

8. Utilizar estrategias de enseñanza adecuadas para cada momento de la clase lo cual permitirá a los estudiantes ir integrando los contenidos nuevos a su estructura cognoscitiva, así como afianzar los saberes ya adquiridos.

9. Consultar literatura especializada relacionada con la evaluación que permitirá adquirir dominio sobre la implementación del enfoque cualitativo, fundamentalmente, relacionado sobre sistematización de experiencias y participación de los alumnos en el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, B. y Flores, M. (2007) **Planificar por proyectos**. Caracas: Brújula
- Alles, M. (2006) **Desarrollo del talento humano basado en competencias**. Buenos Aires: Granica
- Arias, F. (2006) **El Proyecto de Investigación**. Caracas: Episteme
- Artigas, R. (2011) **Evaluación institucional y desempeño laboral de los docentes en los institutos de educación media general**. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
- Balestrini, M. (2006) **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Bernal, C. (2009) **Metodología de la Investigación**. Bogotá: Prentice Hall
- Betancourt, L. y Puche, M. (2008) **Educación por Proyectos**. Series Pedagógicas. Caracas: Ministerio del Poder Popular para la Educación
- Bolea, F. (2007) **Formación del Profesorado**. Barcelona (España): Paidós
- Borjas, B. (2010) **Gestión Educativa**. Caracas: Fe y Alegría
- Chávez, N. (2007) **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo: Gráfica González
- Chiavenato, I. (2008) **Comportamiento Organizacional**. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) **Administración en los Nuevos Tiempos**. México: Mc Grw Hill
- Cooper, S. y Sawaf, W. (2007) **La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo de las Organizaciones**. Bogotá: Editorial Norma
- Dansereau (2009) **La formación de formadores**. Barcelona (España): Océano

- Davis, K. y Newstrom, J. (2009) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México: Mc Graw Hill.
- Day (2005) **Docencia y Calidad Educativa**. Bogotá: Magisterio
- Dessler, G. (2008) **Administración**. México: Mc Graw Hill.
- Díaz, F. y Hernández, R. (2007) **Estrategias docentes para un aprendizaje significativo**. México: Mc Graw Hill
- Díaz y Lule (2006) **Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje**. Madrid: Síntesis
- Finol, M. (2007) **Competencias del gerente educativo en la gestión del conocimiento**. Maracaibo: Fondo Editorial URBE
- Finol, M. y Camacho, H. (2006) **El proceso de investigación científica**. Maracaibo: Ediluz
- García Madruga (2008) **Evaluación pedagógica y cognición**. Bogotá: Mc Graw Hill
- Goleman, A. (2004) **El líder resonante crea más. El Poder de la Inteligencia Emocional**. Madrid: Kairós
- Gómez y Pin (2007) **Dirigir es educar**. Madrid: Mc Graw Hill
- Guerra, S. (2009) **Construcción de Instrumentos de Medición en Investigaciones Sociales**. Maracaibo: Fondo Editorial URBE.
- Graffe, S. (2005) **Gestión educativa para la transformación de la escuela**. Bogotá: Ecoe
- Hall, S. (2006) **Administración**. México: Prentice Hall
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill
- Ivancevich, H. (2009) **Organizaciones**. México: Mc Graw Hill
- Jiménez, M. (2008) **Proyectos de Aprendizaje**. Caracas: Santillana
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2009) **Desarrollo Profesional**. México: Mc Graw Hill

- Landeau, R. (2007) **Elaboración de trabajos de investigación**. Caracas: Alfa
- Laval (2004) **Gestión y Calidad Educativa**. Madrid: Narcea
- Medina, V. (2010) **Competencias del asesor técnico de Educación Física desde la perspectiva del liderazgo efectivo**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo
- Méndez, C. (2009) **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Bogotá: Mc Graw Hill
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008) **Currículo Bolivariano**. Caracas: Autor
- Morales, R. (2011) **Gerencia participativa y desempeño laboral del docente de educación media general**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
- Naranjo, M. (2010) **La Educación Venezolana: ¿Salida de la crisis?** Mimeo, Maracaibo: Autor
- OEI (2007) **Informe Anual**. Madrid: Autor
- Oviedo, J. (2010) **Competencias intratégicas y liderazgo efectivo del supervisor en Educación Básica Primaria**. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
- Pérez, L. (2005) **Recursos instruccionales**. Bogotá: Norma
- Pineda, Y. (2011) **Liderazgo efectivo y toma de decisiones en Gerentes de Educación Inicial**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
- Pirela, F. (2011) **Ambiente escolar y desempeño laboral docente en las instituciones de educación media general**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
- Robbins, S. (2008) **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall
- Robbins, S. y De Cenzo, H. (2008) **Administración**. México. Editorial Prentice Hall

- Sabino, C. (2004) **El Proceso de Investigación**. Caracas: Panapo
- Salovey y Mayer (2008) **Inteligencia Emocional**. Madrid: Síntesis
- Sambrano y Steiner (2007) **Estrategias educativas para docentes y padres del Siglo XXI**. Caracas: ALfa
- Santos (2008) **Evaluación de Calidad**. Bogotá: Norma
- Stoner y Freeman (2008) **Administración**. México: Editorial Prentice Hall.
- Tamayo, M. (2009) **El proceso de la investigación científica**. México: Limusa
- Universidad Santa María (2012) **Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado**. Caracas: Autor.

A N E X O S

ANEXO A

**ESCALA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA
UNIDAD EDUCATIVA ESTADAL JOSÉ TADEO
MONAGAS**

INSTRUCCIONES

Ciudadano (a):

A continuación se le incluyen una serie de preguntas, conformadas por cuatro alternativas de respuestas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), (AV), (N), para la realización de la investigación que se ejecuta como requisito parcial para la presentación del Trabajo de Grado: **LIDERAZGO DEL DIRECTOR PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES EN LA U.E.E. JOSÉ TADEO MONAGAS**, el cual tiene como propósito analizar la relación entre las estrategias gerenciales del directivo y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia. Se agradece de antemano, dar respuestas sinceras y objetivas a cada uno de los ítems planteados. Los datos suministrados por Ud., son de vital importancia y utilidad para la investigadora, tienen un carácter estrictamente confidencial, por lo tanto, no es necesario escribir su nombre.

Gracias por su colaboración

**ESCALA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD
EDUCATIVA ESTADAL JOSÉ TADEO MONAGAS**

ANEXO A

Nº	Variable: Estilos de Liderazgo Indicador: Liderazgo Autocrático del Director En la institución, la dirección:	S	CS	AV	N
01	Fija las directrices sin participación del grupo				
02	Toma las decisiones unipersonalmente				
03	Hace énfasis en los aspectos técnicos del puesto				
	Indicador: Liderazgo Democrático del Director				
04	Delega parte de su autoridad al grupo				
05	Da participación a los docentes en la toma de decisiones				
06	Actúa como apoyo a los docentes				
	Indicador: Liderazgo Laissez Faire del Director				
07	Depende del grupo para resolver sus problemas				
08	Da libertad a los docentes para la toma de decisiones				
09	Deja en manos de los docentes la conducción del plantel				
	Variable: Elementos del Liderazgo Indicador: Competencias Gerenciales del Director				
10	Tiene una permanente actitud de aprendizaje				
11	Utiliza la tecnología para ganar información				
12	Razona para encontrar alternativas viables				
	Indicador: Habilidades Gerenciales del Director				
13	Demuestra capacidad para realizar seguimiento a las acciones de los docentes				
14	Posee un estilo gerencial adecuado a la situación presentada				
15	Conduce eficientemente al personal de la institución				
	Indicador: Inteligencia Emocional del Director				
16	Maneja adecuadamente las relaciones con el personal de la institución				
17	Demuestra sensibilidad ante los sentimientos del personal				

18	Maneja adecuadamente sus emociones en la solución de los conflictos				
	Variable: Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes En la escuela, los docentes:				
19	Planifican proyectos de aprendizaje relacionados con los proyectos educativos integrales comunitarios				
20	Ofrecen a los estudiantes material introductorio que les permita enlazar los saberes previos con el nuevo contenido				
21	Sistematizan la actuación diaria de los estudiantes				

Fuente: González (2013)

ANEXO B
GUÍA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

GUÍA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO JUICIO DE EXPERTO ANEXO B

Criterio: Validez de Contenido por medio de la Claridad y Congruencia de cada línea.
Instrucciones: En las columnas Claridad y Congruencia indique con una “C” si considera correcta, o una “I” si considera incorrecta, la relación de cada aspecto con el ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente adicione sus observaciones.

Variables	Dimensión	Indicador	N° Ítem	Contenido		Observac.
				Clar.	Congr.	
Estilo de Liderazgo que ejerce el Directivo	Gerencial	Estilo Autocrático	1			
		Del Director	2			
		Estilo Democrático del Director	3			
		Estilo Laissez Faire del Director	4			
			5			
			6			
			7			
			8			
			9			
Elementos del Liderazgo que ejerce el directivo	Gerencial	Competencias Gerenciales del Director	10			
			11			
			12			
		Habilidades Gerenciales del Director	13			
			14			
			15			
Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes	Gerencial	Pedagogía de Proyectos	16			
		Utilización adecuada de estrategias de enseñanza	17			
		Evaluación Efectiva	18			
			19			
			20			
			21			

Datos de Identificación del Experto:

Nombre y Apellido: _____

C.I.: _____

Profesión: _____

Firma

ANEXO C

CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD

CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD

ANEXO C

Reliability Coefficients

N of Cases = 15

N of Items = 21

Alpha = , 9689 \approx ,97