

**“LIDERAZGO DIRECTIVO Y EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO DOCENTE  
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUEVA AURORA DEL CANTÓN DAULE  
PROVINCIA DE GUAYAS ECUADOR-2017”**

Nalda Gioconda de la Ece

## RESUMEN

A continuación, se presenta la síntesis de la investigación “Liderazgo directivo y a evaluación del desempeño docente, en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017. El objetivo de la investigación estuvo dirigido a determinar la relación entre las variables liderazgo directivo y a evaluación del desempeño docente, en la investigación es de tipo pura o fundamental, el alcance fue descriptivo correlacional y el diseño utilizado es no experimental, de corte transversal. La muestra fue de 80 docentes de la Institución Educativa “Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador”. Para recolectar los datos se utilizó como técnica la encuesta para ambas variables se utilizó como instrumento el cuestionario que fue aplicado a los docentes.

El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23).

Realizado el análisis descriptivo y la correlación a través del coeficiente de Rho de Spearman, con un resultado de  $Rho=0,783^{**}$ , interpretándose como relación entre las variables, con una  $p = 0.00$  ( $p < 0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula por lo tanto los resultados señalan que existe una relación el liderazgo directivo y la evaluación del desempeño docente, en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017

***Palabras claves:*** Desempeño docente, liderazgo directivo, docentes, institución, directivo

## ABSTRACT

Next, the synthesis of the research "Management leadership and evaluation of teaching performance, in the Educational Institution Nueva Aurora del Cantón Daule Province of Guayas, Ecuador 2017. The objective of the research was aimed at determining the relationship between the variables of leadership management and evaluation of teacher performance, in

The research is pure or fundamental, the scope was descriptive correlational and the design used is non-experimental, cross-sectional. The sample was 80 teachers from the Educational Institution "Nueva Aurora del Cantón Daule Province of Guayas, Ecuador". To collect the data, the survey was used as a technique for both variables; the questionnaire was used as an instrument that was applied to the teachers. Data processing was performed with the SPSS software (version 23).

Performed the descriptive analysis and the correlation through Spearman's Rho coefficient, with a result of  $Rho = 0.783^{**}$ , interpreted as a relation between the variables, with a  $p = 0.00$  ( $p < 0.05$ ), with which the null hypothesis, therefore, the results indicate that there is a relation between the leadership and the evaluation of the teaching performance, in the Educational Institution Nueva Aurora del Cantón Daule Province of Guayas, Ecuador 2017

***Keywords:*** *Teaching performance, leadership, teachers, institution, management*

## I. INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, en el Plan Decenal de Educación, período 2006-2015, en la Política 6, se hace alusión a la obligatoriedad del mejoramiento de la calidad y equidad de la educación y de la implementación de un sistema de evaluación que tienda hacia una educación de calidad, calidez, equitativa y democrática.

Esta problemática que es generalizada a nivel de la casi totalidad de las instituciones educativas del Ecuador se manifiesta en procesos educativos y de gestión administrativa ineficaces e ineficientes, que llevan al bajo rendimiento académico de los estudiantes y a una insatisfacción de las necesidades y expectativas de desarrollo educativo de la colectividad.

Indudablemente esto debe ser la meta, la cual para lograrse requiere que cada directivo de las I.E.E. lidere en forma efectiva a su personal docente y no docente, estableciendo propósitos definidos y compartidos por todos. Responder a esta demanda implica llevar a cabo cambios en una realidad compleja en la que se observa carencias fundamentales como por ejemplo el contar con una infraestructura moderna, material educativo adecuado, tecnologías de la comunicación e información, contenidos curriculares diversificados, docente actualizados; definitivamente ello implica una labor de largo aliento, en la que se requiere de adecuadas acciones de planificación, organización, dirección, coordinación y de control, quizá distintas a las usualmente empleadas hasta aquí.

En suma, este trabajo deberá reflejarse en las aulas, las que habrán de convertirse en espacios donde los procesos de cambio o mejoras ocurren, como lo sostiene la UNESCO (2011) “Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad” (p. 9), siendo la expresión más directa y evidente, los aprendizajes de los estudiantes.

Ahora bien, para lograrlo se requiere de un proceso de aprendizaje colectivo, es decir en todos sus estamentos, directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad en general; en él es preponderante el rol del directivo, el cual habrá de desarrollar una serie de características que le permitan liderar a su escuela

Muchos autores determinantes como personalidades gubernamentales, gremiales y universitarias consideran que para que se generen necesidades de auto perfeccionamiento

continuo de la gestión del personal docente, amerita, imprescindiblemente, que éste se someta a un proceso de evaluación constante, tanto objetiva como racional de su desempeño.

De tal manera, la tarea de todo directivo de las escuelas es detectar y corregir las causas de las fallas, en lugar de solo identificarlas después que se presentan, es decir, el gerente y/o directivo tiene como tarea principal guiar y dirigir la organización utilizando los recursos necesarios para alcanzar las metas a través de la aplicación de estrategias continuas y relacionadas que conforman el proceso administrativo como son: la planificación, organización, dirección y control a través del cual se recoge la información que evalúa el desempeño laboral de los docentes.

Al mismo tiempo, la evaluación debe ser concebida como un proceso continuo, que a la luz de criterios técnicamente seleccionados y adaptado en cada caso en particular, contribuya a la aplicación de los reajustes necesarios que garanticen el seguimiento del proceso. Por lo demás, debe ser enfocada con visión de futuro, diagnóstica, pronóstica y prosequiva, y con la gran misión de mantener la efectividad y la eficacia del desempeño profesional

De allí, que evaluar es ejercer una acción crítica, analizar lo alternativo, ofrecer visiones no simplificadas de las situaciones evaluadas, es interpretar la información para tratar de favorecer y obtener cambios optimizadores en todos los ámbitos y, a la vez, incidir con detenimiento para activar los requerimientos en las diferentes áreas culturales, políticas, sociales, económicas y educativas más relevantes en el contexto en el cual se actúa.

Aravena (2014), en la tesis *Relación entre estilos de liderazgo educativo y el desempeño docente en el Colegio Cordillera de los Andes Comuna Los Condes 2014*, planteó como objetivo general hallar la relación entre el liderazgo educativo y el desempeño docente en el Colegio Cordillera de los Andes Comuna Los Condes 2014. El diseño de la investigación corresponde al descriptivo correlacional de corte transversal. Para el logro del objetivo tomó como instrumento una encuesta y aplicó a 50 docentes del Colegio Cordillera de los Andes, luego de obtener los resultados llegó a la siguiente conclusión: halló una alta correlación ( $Rho$  de Spearman=0,800) entre el liderazgo educativo y el desempeño docente en el Colegio Cordillera de los Andes Comuna Los Condes 2014.

Mestanza (2017) en su tesis sobre liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E San Antonio de Jicamarca, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes de la I.E. “San Antonio de Jicamarca”.

Es una investigación de Tipo Descriptivo que pretende medir o recoger información de manera independiente sobre las variables a fin de conocer cómo se relacionan éstas; es decir, si existe una relación asociativa o funcional entre la Variable Cualitativa: Liderazgo Pedagógico del Director; y, la Variable Cualitativa: Desempeño Profesional Docente. Dadas las características de la investigación, le correspondió un Diseño Transeccional o Transversal Correlacional-Causal, que se limita a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad; es decir, no pretende establecer una relación causal, solo se circunscribe a describir las relaciones entre las variables únicamente en términos correlacionales.

La población estuvo constituida por 58 integrantes de la comunidad educativa; es decir, por 01 director, 01 sub directora y 56 docentes, 08 de educación inicial, 24 de educación primaria y 24 de educación secundaria. La muestra lo constituyeron los 56 docentes de los tres niveles educativos. Este estudio de investigación contempló un muestreo no probabilístico; es decir, de tipo intencional, intencionado o criterial, donde la representatividad se da en base a una opinión o intención particular de quien selecciona la muestra. Las técnicas seleccionadas han sido la encuesta y la observación. Los instrumentos fueron el cuestionario sobre liderazgo pedagógico del director y la ficha de observación del desempeño profesional docente, que fueron sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos y a un estudio de confiabilidad y validez

El autor concluyo que se ha demostrado que sólo el 46,04% (23) de los docentes considera que el director gestiona con eficiencia y que los docentes de la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, son competentes en su desempeño profesional. El 87,76% (43 docentes), son “Muy Buenos” en el Diseño de la Programación Curricular y en el Manejo de la Didáctica; y, el 57,14% (28 docentes), son “Buenos” en la Aplicación de un Sistema de Evaluación. Esto quiere decir que son eficientes en los procesos de elaboración y

ejecución de las unidades didácticas y/o sesiones de aprendizaje, así como en la evaluación del rendimiento de las y los estudiantes.

### **Variable liderazgo directivo**

Existe muchas teorías de liderazgo, por la importancia que ha cobrado actualmente ésta en las organizaciones, debido a muchos factores principalmente a las exigencias de la economía globalizada que se vive, por lo cual tenemos la necesidad de contar con directivos líderes, Sin embargo muchos de nuestros directivos del sector público desconocen la definición y función real de un líder.

Para Zalenick (1999), citado por Palomo (2013, p.17), hablar de directivo es diferente a hablar de líder, los directivos están preparados para resolver conflictos entre el personal y entre departamentos durante el ejercicio de las actividades institucionales.

Lozano (2000) menciona que un estilo implica un conjunto de “preferencias, tendencias y disposiciones, también lo es el hecho de que existan patrones conductuales y fortalezas que distingue a un sujeto de los demás en la manera en que se conduce, viste, habla, piensa y enseña” (p 17) Además plantea que los elementos que conforman un estilo de aprendizaje son: Disposición, preferencias, tendencias, patrones conductuales, habilidad, estrategia de aprendizaje.

Ander-egg (citado por Zarate, 2011), afirma que, el liderazgo es: La función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación.

La importancia del liderazgo radica en la fortaleza del grupo y en las relaciones basados en la confianza, el respeto a los aportes, sugerencias, creación en diseño de productos y la resolución de problemas, en los retos compartidos y el afecto a la gente. Lo más importante para las empresas son las personas y su potencial.

Chiavenato (1993) define: “El liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o

diversos objetivos específicos” El liderazgo es función del líder, de los seguidores y las variables de situación. (p. 104-105).

Bass. (1998) definió que “El líder que cumple con todas las expectativas fomenta un cambio valioso y positivo con los trabajadores de la organización, cómo los seguidores trascienden sus propios intereses personales por los objetivos del grupo o de la institución para alcanzar niveles óptimos de rendimiento. Es por lo que el líder expone su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía” (p. 78).

### **Teorías sobre el liderazgo**

Teoría sobre liderazgo de Likert: Likert (1968) determinó la existencia de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de la dirección presente en una organización. Estos cuatro son: Autoritarismo-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo. Estos encabezamientos o epígrafes fueron presentados por primera vez en su obra *New Patterns of Management*, de Rensis Likert (1961). Posteriormente fueron cambiados en *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración* (1968), respectivamente, a sistema 1, sistema 2, sistema 3 y sistema 4. (p. 49)

**Liderazgo autoritario coercitivo.** Sorados (2010) lo nombra como autoritario explotador. “Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización” (p. 37)

Liderazgo autoritario benevolente: Valencia (2008, p. 50) indica que “la administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores”. Asimismo, las actitudes de subordinación del personal no son tan pronunciadas como en el caso anterior, pero se mantiene la centralización, las decisiones importantes se toman en la cúspide de la estructura de la organización y hay delegación solamente en asuntos rutinarios

**Liderazgo consultivo:** Este estilo o sistema es indicado por Gil y Giner (2007) como el que permite la consulta a los subordinados y la delegación, pero el derecho a la última



palabra siempre proviene de la dirección. “Tienen cierta confianza en los subordinados, pero no completa; suelen usar constructivamente las ideas y opiniones de éstos” (p. 324),

Liderazgo participativo: El denominado sistema 4, donde los directivos tienen completa confianza en el trabajo de los integrantes del grupo en todos los aspectos, es “el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo” de la empresa (Reyes, 2004, p. 31). Aquí se proporcionan recompensas económicas y reconocimientos sociales, las sanciones son raras y se deciden por el grupo, se pone en práctica un sistema de participación grupal con políticas definidas, se consigue el involucramiento del grupo en la realización de altos objetivos de performance, se promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos, la comunicación es en todos los sentidos, existe proximidad psicológica entre superior y subordinado, toma de decisiones a nivel de grupo, etc. “

### **Tipos de liderazgo**

Kouzes, James y Posner (1993), consideró que: La confluencia de características personales y profesionales que hemos planteado para los líderes, pueden ser enfocados tanto en el ámbito individual como social. Cuando una persona se ocupa de desarrollar así misma, de optimizar sus recursos conscientemente y mejorar como persona, hablamos de un liderazgo personal o proactivo. Cuando nos referimos al impacto que causa una persona en un grupo o comunidad, la cual le reconoce como autoridad, líder o jefe y voluntariamente avalan su desempeño, estamos ante un liderazgo social. La calidad del liderazgo determinará si es positivo o negativo. (p.51)

Las características personales y profesionales de los líderes pueden enfocarse en su vida individual o social, se habla de un liderazgo personal cuando se quiere mejorar como persona, si influye y dirige un grupo nos estamos refiriendo a un liderazgo social, la forma como se desenvuelvan y lideren al grupo determinará la calidad de liderazgo.

Líder personal o proactivo: Covey (2003), sostuvo que las personas que son proactivas tienen una fuerza impulsiva que reside en sus valores y que ello lo llevó a realizar un buen trabajo.

Liderazgo positivo, transformativo o constructivo: Posner (1993), señaló que si el líder influye positivamente para generar cambios positivos en el desempeño de las personas que están con él se habla de un liderazgo transformativo. Este tipo de liderazgo busca

que el equipo se esfuerce constantemente para lograr los objetivos, motivándolos, realizando un trabajo compartido, dándole significado a las acciones que van realizando, buscando que sean un equipo competente; para ello el grupo debe capacitarse para realizar eficientemente su función; los líderes aquí deben promover el sentido de comunidad en el equipo donde se debe generar un ambiente de confianza mutua y finalmente debe como líderes transmitir la sensación de estar realizados con lo que están haciendo para lograr finalmente la eficacia en su trabajo.

El liderazgo transformativo es cuando el líder influye en forma positiva en las personas que están a su cargo, irradiando cambios positivos en el grupo por lo tanto, gracias al esfuerzo constante lograrán sus metas, aspirando a ser mejores y cumpliendo con responsabilidad sus funciones.

### **Liderazgo social**

Alvarado (2004, pp. 67-92), manifestó que la psicología social reconoce cuatro subtipos de líderes, conceptualizados como autocrático o autoritario, demagógico, liberal y democrático. Los dos últimos podrían ser clasificados como liderazgos positivos, aunque no siempre necesariamente en el liderazgo liberal. En caso de los liderazgos demagógico y autoritario, serán tipificados como negativo en casi todos los casos.

Liderazgo autoritario o autocrático: es el que da órdenes sin respetar las ideas de los demás, ordena utilizando tonos fuertes. Generalmente limita la creatividad con actitudes hipercríticas y negativas, censurando asiduamente.

Liderazgo demagógico en él también se da la falta de respeto a las expectativas que pueden tener las personas sobre el trabajo que realiza, aquí el líder genera en las personas una ilusión por el proyecto que se pretende alcanzar pero no se cumple generando de esta manera que las expectativas de las personas queden insatisfechas.

El liderazgo liberal puede ser de tipo permisivo en el cual el líder no dirige sino que orienta a que las personas que trabajan con él descubra por sí mismo, en cambio el otro tipo enfatiza la debilidad en el cual hay una ausencia de dirección real.

El liderazgo democrático en este tipo el líder reconoce que él ocupar un rol más alto en la jerarquía es de manera representativa, ya que él fomenta las relaciones horizontales, se

identifica y trabaja con el equipo, promueve el dialogo y la participación, antes de juzgar se hace una autocrítica para seguir avanzando; en esta tipología se sustenta el liderazgo positivo o transformativo.

### **Liderazgo educativo**

Alvarado (2004, p. 91), respecto al liderazgo educativo es una herramienta del docente, en el cual el docente interactúa con distintos grupos como padres, estudiantes, otros docentes, comunidad; demostrando así que el ser humano vive y se desarrolla en grupos.

Los integrantes del grupo ayudan a estimular, activar y hacer crecer las potencialidades de los integrantes de su equipo y de su grupo en general haciendo de ello un liderazgo compartido.

El liderazgo es un principio básico en una organización para orientar el trabajo del grupo, que favorezca e incentive al logro de los objetivos establecidos con la participación de todos.

Luego las funciones del liderazgo señalan Adair (1990), señalo que las funciones del líder pueden ser ejercidas en cualquier contexto como el educativo, entre las cuales el autor menciona:

La planeación es la función que ejerce el líder en la cual plantea en conjunto las metas y objetivos los cuales deben ser asumidos por todos. Elaborará un plan realizable en el cual al inicio comunicará acertadamente las necesidades de las metas planteadas en la cual cada uno tendrá una tarea asignada y se establecerá los estándares de grupo.

Se determinara y controlara el tiempo en el cual se realizar cada tarea, asegurándose también que todas las acciones que desarrollen se encaminen a lograr los objetivos; respaldar al grupo alentándolo crear un espíritu de equipo, disminuir las tensiones que muchas veces se generan por recarga de trabajo, reconciliando las diferencias llegando a un consenso.

Brindar nueva información al equipo tomando en cuenta las sugerencias e ideas, evaluar la actuación del grupo y la de cada uno en comparación con las normas establecidas, todo ello servirá para la toma de decisiones y continuar mejorando.

El liderazgo educativo es interacción con la familia educativa y el contexto que nos rodea, es indispensable una constante comunicación, favoreciendo el logro de los objetivos propuestos con la participación de la comunidad educativa.

### **Variable evaluación del desempeño docente**

Desempeñarse, significa cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer, en este contexto entendemos que al tratar de entender la evaluación es necesario tomar en cuenta que técnicamente la evaluación es un proceso complejo). *Es un proceso cognitivo (porque en él se construyen conocimientos), instrumental (porque requiere del diseño y aplicación de determinados procedimientos, instrumentos y métodos) y axiológico (porque supone siempre establecer el valor de algo).* La evaluación, quiérase o no, orienta la actividad educativa y determina el comportamiento de los sujetos, no sólo por los resultados que pueda ofrecer sino porque ella preestablece qué es lo deseable, qué es lo valioso, qué es lo que debe ser (Tejedor, 2011).

La evaluación de desempeño, pues es claro que no se la debe entender solamente en parámetros de examinar conocimientos del docente ni menos se le debe catalogar el carácter de una evaluación intimidatoria, debe contextualizarse como una herramienta de diagnóstico en donde en este caso los docentes podrán reconocer gracias a ella tanto sus aciertos como errores, en dos aspectos determinantes en lo cognitivo en donde el docente como cualquier otro profesional debe constantemente capacitarse y actualizarse en relación al conocimiento y la utilización correcta de los distintos métodos e instrumentos con los que cuenta para realizar su tarea educativa pero sin olvidar los aspectos afectivos pues se tiene que tener en cuenta que la afectividad es aquella zona intermedia en la que se unen lo sensible y lo intelectual, pues mediante ella se revela el individuo al exterior y en la cual se comprueba la indiscernible unidad de cuerpo y alma que es el hombre, (Roqueñi Rello, 2008)

La política educativa se estructura en torno a tres ejes de acción: ampliación de la cobertura, fortalecimiento de la eficiencia y mejoramiento de la calidad. Este último eje de política se relaciona con que los niños, niñas y jóvenes del país adquieran y desarrollen competencias que les permitan participar en la sociedad como ciudadanos productivos, así como convivir democrática y pacíficamente

La evaluación al desempeño docente es el conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar, y con las mediaciones socioculturales y lingüísticas.

La evaluación del desempeño docente permitirá promover acciones didácticas pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional.

La evaluación del docente no debe verse como un acto fiscalizador, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2010)

La evaluación profesoral no debe ser vista una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización. (Molina, 2006)

### **Evaluación del desempeño profesional de los docentes en las Instituciones Educativas.**

Barreto (2012) sostiene que la evaluación es un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor acerca de un aspecto determinado. (Sistema de Evaluación Integral para la Calidad de la Educación., 2007)

La evaluación es un medio que permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos. Esto permite crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores del sector educativo para avanzar más rápidamente.

La evaluación anual de desempeño laboral del docente y del directivo docente es un proceso permanente que permite verificar el quehacer profesional de los educadores identificando fortalezas y aspectos de mejoramiento; para esto, se acude a la valoración de sus competencias funcionales y comportamentales.

Evaluar el desempeño docente es contar con la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y el logro de resultados, a través de su gestión lo que implica la recolección de información acerca del desempeño de los educadores en su ejercicio profesional, para valorar dicha información en relación con un conjunto de indicadores establecidos previamente.

El profesor de hoy debe poseer un perfil complejo que abarque lo conceptual, lo procedimental y la voluntad. A ese respecto, Benavente (2006) define para los profesores un doble registro:

- De ciudadanía: persona creíble, mediador intercultural, animador de una comunidad, garante de la ley, organizador de la vida democrática e intelectual.
- De construcción de competencias: organizador de una pedagogía constructivista, garante del sentido de los saberes, creador de situaciones de aprendizaje, gestor de la heterogeneidad, regulador de procesos y precursor de la formación, de la práctica reflexiva e implicación crítica.

Monja, (2012), señaló que el desempeño docente es algo necesario, pero sin que este pierda su naturaleza que es el de permitirle al docente su desarrollo integral. Por otra parte, también se sabe que se usa un concepto restringido de docente cuando se habla de Evaluación de Desempeño. Normalmente las experiencias se refieren al docente de aula, quedando excluido de este proceso de evaluación, en muchos casos, otros docentes y/o actores educativos importantes del sistema. Situación que genera cierto malestar e incongruencia pues, por una parte, se reconoce que la evaluación es importante para mejorar las prácticas educativas y, por otra, también se afirma que éstas no ocurren sólo en el aula y que las actividades ejercidas por un docente directivo también constituyen y forman parte de la práctica educativa. Es esta una de las razones que contribuyen a mantener todavía en ciertos sectores la idea de que la evaluación de desempeño sigue enfocándose como un medio para calificar y tomar medidas administrativas (Monja, 2012: 12).

La labor del docente y por ende su desempeño ha sido objeto de diversos estudios, comentarios y análisis; sin embargo para Guerrero (2008) la evaluación se orienta a describir características medibles y visibles que se obtienen generalmente de documentos

del quehacer docente en el aula, lo cual implica muchas limitaciones en el sentido que desvaloriza otras actividades que se enmarcan dentro de la profesión del docente como educador.

Valdés (2004) la evaluación del desempeño profesional del docente es:

Un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad (p. 57).

Para Montenegro (2011) La evaluación del desempeño docente se halla definida como estrategia para el mejoramiento de la calidad educativa.

Para Adalberto Chiavenato (2009) asegura que la evaluación del desempeño docente es “un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo, y de su potencial del desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona” (p.53).

Se puede decir entonces que el desempeño docente se encuentra ligado directamente a la evaluación el cual como refiere Mateo (2005) implica 2 objetivos propios del mismo:

El primero con relación al conjunto de elementos interdependientes o también llamados sistemas que buscan recoger, procesar información y emitir un juicio de valor respecto algún sujeto u objeto, el cual deberá asignar adecuadamente las valoraciones correspondientes para su validez y confiabilidad. El segundo incurre en lograr cambios efectivos relevantes en la mejora del sistema educativo a través del proceso de toma de decisiones (p.19).

### **Dimensiones del desempeño docente**

Valdés. (2004, p. 61) dimensiona de la siguiente manera:

**Dimensión Capacidades pedagógicas,** Valdés. (2004) precisó que: “Es aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares, en función de los objetivos que plantea la sociedad a la formación de nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas tanto de carácter

instructivo como educativas, y en condiciones de plena comunicación entre el docente, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles”. (p.61).

**Dimensión 2. Emocionalidad,** Es “la capacidad que todo docente debe aprender a autorregularse, a dominar sus emociones de orientación negativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en general en sus relaciones personales con sus alumnos” (Valdés, p.67)

**Dimensión 3. Responsabilidad laboral,** Se refiere a la responsabilidad que debe tener un docente en el desempeño de sus funciones laborales, observado a través de indicadores:

**Dimensión 4. Pro actividad,** Valdez. (2009) significa: Asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. Como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. (p. 20).

### **Modelo de evaluación desempeño docente**

Existen cuatro modelos de evaluación del desempeño docente en la investigación educativa que Valdés (2002) presenta:

**El Modelo centrado en el perfil del maestro** se fundamenta en la elaboración, con la participación y consenso de alumnos, padres, directivos y profesores, de un perfil de un “profesor ideal”. No obstante, las características de este “profesor ideal” son difíciles de alcanzar debido a la dificultad de cumplirlas en la práctica.

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

**El Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula** se apoya en identificar la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula.



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

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

## **II. MATERIAL Y MÉTODOS**

### **2.1. Objeto del estudio**

El objetivo de investigación estuvo conformado por profesores de la organización educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador

#### **Población**

La población se constituyó de 80 docentes de la organización educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador.

#### **Muestra**

La muestra se constituyó de 80 docentes de la organización educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador.

### **2.2. Instrumentos de recolección de datos**

En el estudio se hizo uso de la técnica de la Encuesta, por la modalidad de estudio y el tiempo de aplicación, al respecto se utilizó el instrumento cuestionario.

### **2.3. Métodos y Técnicas**

Método hipotético deductivo en tal sentido, de acuerdo con Hernández et al (2010) la encuesta es el procedimiento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento, de ahí que en este estudio se asume dicha técnica ya que como muestra se trabajará con un total de 80 docentes.

#### **Técnica**

- Encuesta

#### **Diseño de estudio**

El nivel de la investigación fue descriptivo correlacional y los niveles “son distintos en los estudios: explicativo, exploratorios, descriptivo, correlacionales. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.90). Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, et al., 2014, p. 92).

Los estudios correlacionales tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández, et al., 2014, p.94).

#### **Procedimiento:**

- Se coordina con la organización para la toma de las encuestas
- Se elaboró las encuestas referidas a cada variable
- Después se aplicó las encuestas
- Posteriormente la data se procesaron, analizaron y se discutieron
- Se redactó las conclusiones y sugerencias en base a las discusiones de los resultados
- Se comunicaron las conclusiones del trabajo de investigación.

<b>Clasificación de Variables</b>	<b>Liderazgo directivo</b>	<b>Evaluación del desempeño docente</b>
Por la función que cumple en la hipótesis	Independiente	Dependiente
Por su naturaleza	Activa	Activa
Por la posesión de su característica	Continua	Continua
Por el método de medición	Cuantitativa	Cuantitativa
Por el número de valores que adquiere	Politómica	Politómica

### **III.RESULTADOS**

#### **NIVELES DE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo desarrollo	30	37,5
	Moderado desarrollo	40	50,0
	Alto desarrollo	10	12,5
	Total	80	100,0

*Fuente: Base de datos*

En la tabla y figura, muestra que de los 80 docentes encuestados, el 37,5% consideran que existe un bajo desarrollo del liderazgo directivo en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, mientras el 50% considera que existe un moderado desarrollo y el 12,5% considera que existe un alto desarrollo.

### NIVELES DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo desarrollo	19	23,8
	Moderado desarrollo	48	60,0
	Alto desarrollo	13	16,3
	Total	80	100,0

*Fuente: Base de datos de Excel*

En la tabla y figura, muestra que de los 80 docentes encuestados, el 23,8% consideran que existe un bajo desarrollo del liderazgo transformacional del directivo en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, mientras el 60% considera que existe un moderado desarrollo y el 16,3% considera que existe un alto desarrollo.

### NIVELES DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSACCIONAL

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo desarrollo	30	37,5
	Moderado desarrollo	40	50,0
	Alto desarrollo	10	12,5
	Total	80	100,0

*Fuente: Base de datos de Excel*

En la tabla y figura, muestra que de los 80 docentes encuestados, el 37,5% consideran que existe un bajo desarrollo del liderazgo transaccional del directivo en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, mientras el 50% considera que existe un moderado desarrollo y el 12,5% considera que existe un alto desarrollo.

## NIVELES DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo desarrollo	36	45,0
	Moderado desarrollo	35	43,8
	Alto desarrollo	9	11,3
	Total	80	100,0

*Fuente: Base de datos en Excel*

En la tabla y figura, muestra que de los 80 docentes encuestados, el 45% consideran que existe un bajo desarrollo del liderazgo laissez faire del directivo en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, mientras el 43,8% considera que existe un moderado desarrollo y el 11,3% considera que existe un alto desarrollo.

## NIVELES DE LA VARIABLE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	42	52,5
	Moderadamente adecuado	25	31,3
	Adecuado	13	16,3
	Total	80	100,0

*Fuente: base de datos en*

### **Excel**

En la tabla y figura, muestra que de los 80 docentes encuestados, el 52,5% consideran que existe un inadecuado desempeño del docente en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, mientras el 31,3% considera que es moderadamente adecuado y el 16,3% considera que es adecuado

## NIVELES DE LA DIMENSIÓN CAPACIDADES PEDAGÓGICAS

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	42	52,5
	Moderadamente adecuado	30	37,5
	Adecuado	8	10,0
	Total	80	100,0

*Fuente: Base de datos en Excel*

En la tabla y figura, muestra que de los 80 docentes encuestados, el 52,5% consideran que existe un inadecuado desempeño del docente en cuanto a la dimensión capacidades pedagógicas en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, mientras el 37,5% considera que es moderadamente adecuado y el 10% considera que es adecuado

## NIVELES DE LA DIMENSIÓN EMOCIONALIDAD

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	28	35,0
	Moderadamente adecuado	34	42,5
	Adecuado	18	22,5
	Total	80	100,0

*Fuente: Base de datos en Excel*

En la tabla y figura, muestra que de los 80 docentes encuestados, el 35% consideran que existe un inadecuado desempeño del docente en cuanto a la dimensión emocionalidad en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, mientras el 42,5% considera que es moderadamente adecuado y el 22,5% considera que es adecuado.

## NIVELES DE LA DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD LABORAL

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	31	38,8
	Moderadamente adecuado	35	43,8
	Adecuado	14	17,5
	Total	80	100,0

*Fuente: Base de datos en Excel*

En la tabla y figura, muestra que de los 80 docentes encuestados, el 38,8% consideran que existe un inadecuado desempeño del docente en cuanto a la dimensión responsabilidad laboral en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, mientras el 43,8% considera que es moderadamente adecuado y el 17,5% considera que es adecuado

## NIVELES DE LA DIMENSIÓN PROACTIVIDAD

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	49	61,3
	Moderadamente adecuado	19	23,8
	Adecuado	12	15,0
	Total	80	100,0

*Fuente: Base de datos en Excel*

En la tabla y figura, muestra que de los 80 docentes encuestados, el 61,3% consideran que existe un inadecuado desempeño del docente en cuanto a la dimensión proactividad en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, mientras el 23,8% considera que es moderadamente adecuado y el 15% considera que es adecuado

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo directivo	,196	80	,000
Evaluación del desempeño docente	,184	80	,000

De acuerdo con los resultados estadístico en los que se evidencia que el valor de Sig < 0,05 en ambas variables se afirma que no hay una distribución normal de los datos, por ello se utilizara como estadístico para la contratación de las hipótesis el estadístico de correlación de Rho de Spearman.

#### **IV. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

En la presente tesis se pudo analizar y afirmar que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la evaluación del desempeño docente, en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0,783\*\*; se precisa que en la presente investigación se evidencio que el 52,5% considera que el desempeño docente es inadecuado en comparación a la investigación realizada por Mestanza (2017) sobre liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente, en la cual se demostró que sólo el 46,04% (23) de los docentes considera que el director gestiona con eficiencia y que los docentes, son competentes en su desempeño profesional. El 87,76% (43 docentes), son “Muy Buenos” en el Diseño de la Programación Curricular y en el Manejo de la Didáctica; y, el 57,14% (28 docentes), son “Buenos” en la Aplicación de un Sistema de Evaluación. Esto quiere decir que son eficientes en los procesos de elaboración y ejecución de las unidades didácticas y/o sesiones de aprendizaje, así como en la evaluación del rendimiento de las y los estudiantes.

En la investigación que realizo Thieme (2013) referida al Liderazgo y eficiencia en la educación primaria, en la que el autor señalo que enfoques tradicionales de liderazgo no conducen necesariamente a resultados exitosos en el campo educativo, siendo el liderazgo transformacional y el transaccional como el percibido por los docentes como el que más se ajusta a sus necesidades y por ende a influir en su desempeño, por ende si buscamos una calidad educativa es necesario que los directivos ejerzan un liderazgo adecuado para lograr la identificación de cada agente educativo con la institución; así también preciso que en cuanto al desempeño de la organización medido a través de su eficiencia técnica, su relación con el liderazgo, se percibe una relación fuerte estadísticamente al relacionar el liderazgo con los resultados de los procesos educativos medidos a través del logro académico.



Así también si el clima organizacional de una institución es un aspecto a resaltar que se relaciona con el desempeño docente tal como Flores (2012), en la tesis Estilos de liderazgo de los gestores educativos y el clima organizacional, evidencio una alta correlación entre los estilos de liderazgo de los gestores educativos y el clima organizacional, así también Maturana (2013), en la tesis Estilos de liderazgo y el desempeño docente evidencio que hay una fuerte correlación entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente, al respecto Aravena (2014), en la tesis Relación entre estilos de liderazgo educativo y el desempeño docente llegó a la siguiente conclusión que existe una alta correlación entre el liderazgo educativo y el desempeño docente

En cuanto a las hipótesis específica primera se pudo afirmar que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y las capacidades pedagógicas, en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, con un coeficiente de correlación de  $\text{Rho de Spearman} = 0,813^{**}$ ; al respecto Valdés. (2004) precisó que es aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares, en función de los objetivos que plantea la sociedad a la formación de nuevas generaciones, los resultados permite afirmar que si existe un buen liderazgo directivo el desempeño del docente sería adecuado en cuanto a las capacidades pedagógicas; así también la investigación de Ojeda (2012) en su investigación referida a evaluación del desempeño docente , como resultado se evidencio una limitación en la disposición de asistir a cursos, jornadas, talleres, seminarios para el mejoramiento continuo de las habilidades profesionales pedagógicas y mantenerse al día con las innovaciones de los métodos y técnicas en el campo educativo para mejorar lo técnico – practico de la didáctica en el aula y por ende optimizar su desempeño como docente

En la segunda hipótesis se pudo afirmar que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la emocionalidad, en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, con un coeficiente de correlación de  $\text{Rho de Spearman} = 0,596^{**}$ ; se precisa que la emocionalidad es la capacidad que todo docente debe aprender a autorregularse, a dominar sus emociones de orientación negativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en general en sus relaciones personales con sus alumnos; Ojeda (2012) en su investigación referida a evaluación del desempeño docente ,los resultados obtenidos de acuerdo al indicador creatividad e innovación, demuestran que

los docentes muy poco seden espacios para tratar problemas de dificultades de aprendizajes, Con respecto al indicador motivador, los resultados reflejan que muy poco los docentes motivan a los alumnos para que el aprendizaje sea significativo En cuanto al indicador emocionalidad, que los docentes muy poco le divierte el trabajo con los niños, debido a que no utilizan la parte lúdica en las actividades pedagógicas. **Saavedra (2014)**, en la tesis Estilos de liderazgo de los gestores de la escuela y la motivación laboral, llego a encontrar que hay una alta correlación entre el estilo de liderazgo de los gestores de la escuela y la motivación laboral.

La tercera hipótesis planteada se pudo afirmar que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la responsabilidad laboral, en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0,655\*\*, se refiere que en cuanto a responsabilidad laboral se refiere a la responsabilidad que debe tener un docente en el desempeño de sus funciones laborales, observado a través de indicadores; Ojeda (2012) en su investigación referida a evaluación del desempeño docente , se observó que un alto porcentaje casi siempre utilizan diversidad de estrategias para tratar las dificultades en el aprendizaje, lo que indican que muy poco los docentes tienen comprensión de los problemas educativos de los alumnos. Asimismo existen por parte de los docentes la flexibilidad para aceptar las opiniones y establecer un ambiente favorable de comunicación

Finalmente se pudo afirmar que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la proactividad, en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0,619\*\*, al respecto Valdez. (2009) preciso que en cuanto a la proactividad es asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. Como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas; también se señala que **Barrantes (2012)** en su tesis sobre evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en el que se destacan como aspectos positivos el trato a los estudiantes con cortesía y respeto, la motivación a los estudiantes para despertar el interés en la materia, fortalecimiento de trabajo en grupo y cumplimiento de normativa institucional

## **V. CONCLUSIONES**

### **PRIMERA:**

De acuerdo a las evidencias estadísticas, se puede afirmar que existe relación el liderazgo directivo y la evaluación del desempeño docente, en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, ya que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,783\*\*;

### **SEGUNDA:**

En cuanto a la hipótesis específica primera se evidencio que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y las capacidades pedagógicas, en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, ya que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación Rho de Spearman =0,813\*,

### **TERCERA**

En cuanto a la hipótesis específica segunda se evidencio que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la emocionalidad, en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, ya que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación Rho de Spearman =0,596\*,

### **CUARTA**

En referencia a la tercera hipótesis específica tercera se mostró que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la responsabilidad laboral, en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0,655\*\*, con una  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ).

### **QUINTA**

En referencia a la tercera hipótesis específica tercera se mostró que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la proactividad en la Institución Educativa Nueva

Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador 2017, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0,619\*\*, con una  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ).

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado, O. (2004). *Gestión educativa*. Lima-Perú: Udegraf S.A.
- Anderson S (2010) Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. Revista psicoperspectivas, individuo y sociedad vol. 9 n° 2 pp 34-52
- Alvarado, O. (1996). Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades. Trujillo (Perú): Ediciones Vallejianas.
- Alvarado, O. (2000). Elementos de administración general. Lima: Editorial Udegraf.
- Arias, A. & Cantón, I. (2007). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. León (España): Universidad de León. Revista de Educación, 345, enero-abril 2008, 229-254. Referencia electrónica, recuperado el 24 de marzo del 2010, de [http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345\\_10.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf)
- Bass, B. (1998). Efectivo Liderazgo Transformacional Organizacional. Nueva York: Sage Publications.
- Barrantes C (2012) *Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en el Instituto Superior Agropecuario José Benigno Iglesias, de la parroquia Biblián, del Cantón* (Tesis de grado) Universidad Técnica Particular de Loja
- Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas* “Recuperado de: <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecaedes/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva.pdf>
- Epstein, J. (1995). School/family/community partnerships. Phi Delta Kappan, 76(9), 701-712.
- Fernández, J. (2007). *Manual de Políticas y Legislación Educativas*. Editorial Síntesis Educación. Madrid
- Fullan, M. (2005). Leadership and sustainability: System thinkers in action. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Gallegos A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.

- Gimeno, J. (coord.) (1995). La dirección de centros: análisis de tareas. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, CIDE.
- Hernández, R. Fernández C. y Batista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. (5ª Ed). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). Comportamiento organizacional (10ª Ed.). México, D.F.: Thomson editores
- Hunt, B. (2009). Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino.
- Kouzes, James y Posner, (1993) *Credibilidad*. Ediciones Granica S.A.
- Flores, K. (2012). *Estilos de liderazgo de los gestores educativos y el clima organizacional en la Red N° 01- Pachacutec – Ventanilla Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola.
- Maturana, M. (2013). *Estilos de liderazgo y el desempeño docente en el Colegio Colombo Gales Bogotá –Colombia 2013”*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia (UNAL).
- Ministerio de Educación del Ecuador*. (2010). Recuperado el 2 de mayo de 2012, de Evaluación al desempeño docente: <http://www.educarecuador.ec/evaluacion-desempeno-docente.html>
- Molina, R. M. (23 de Mayo de 2006). *Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Recuperado el 20 de julio de 2012, de Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente: <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
- Montenegro, L. (2011). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Magisterio
- Ojeda J (2020) Evaluación del desempeño docente De La Unidad Educativa Prof. Fernando Ramírez. *Revista ICONO* 8 (2) 58 – 70
- Roqueñi Rello, J. M. (2008). *Educación de la Afectividad*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra
- Rojas, A. (2006). La cara oculta de la Luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales. REICE - Revista

- Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 25-38. Referencia electrónica, recuperado el 12 de abril del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140404.pdf>
- Rojas, G. (2005). Significado que los profesores de un colegio particular pagado, le otorgan a los estilos de liderazgo en esa unidad escolar al equipo directivo. Santiago: Universidad de Chile, tesis de maestría en educación.
- Saavedra, P. (2014). *Estilos de liderazgo de los gestores de la escuela y la motivación laboral en la Escuela Miguel de Cervantes 2014*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación a distancia (UNED) Madrid.
- Sierra, B. (2007). *Estrategia y técnica de investigación social*. Lima. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Tamayo, M. (2010). *El proceso de la investigación científica*. Recuperado de [http://www.imt.mx / images/ files/SPC/ Convocatorias /Formatos/Bibliografía /MARIO\\_TAMAYO\\_PROCESO\\_INVEST\\_CIENTIFICA.pdf](http://www.imt.mx / images/ files/SPC/ Convocatorias /Formatos/Bibliografía /MARIO_TAMAYO_PROCESO_INVEST_CIENTIFICA.pdf)
- Tejedor, F. J. (2011). Evaluación del Desempeño Docente. *Evaluación del Desempeño Docente*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Thieme, C. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. Barcelona (España): Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.
- Thieme, L. (2013). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. El caso de Chile.
- Togneri, W. & Anderson, S. E. (2003). Beyond islands of excellence: What districts can do to improve instruction and achievement in all schools. Washington, DC: The Learning First Alliance