

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL GERENTE EDUCATIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE

Mejías Calderón José Wilmer

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA "ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
wilmermejias50otmail-com

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral de los docentes en la UENB "Ayacucho". La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, de campo. La población estuvo conformada por 42 sujetos entre directivos y docentes, donde se tomó como muestra el total de la población por ser accesible la cual se le llama censo poblacional. Para la recolección de la información se aplicaron dos cuestionarios dirigido al personal directivo y a los docentes con una escala múltiple tipo Lickert con las alternativas de respuesta, nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre, siempre. Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validez de contenido por expertos. Para medir el nivel de confiabilidad de instrumento se utilizó la fórmula Alfa de Cronbach, que arrojó un valor de 0,88. Los resultados de ambas variables estudiadas se ubicaron en la categoría de algunas veces determinaron que el liderazgo transformacional del gerente educativo lo ejercen los directores puesto que estimulan intelectualmente a sus seguidores, orientando al logro y alcance de objetivos. Se recomienda que los directivos y docentes ejerzan un liderazgo transformacional para garantizar la excelencia educativa que requiere el país.

PALABRAS CLAVES: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, GERENTE EDUCATIVO, DESEMPEÑO DOCENTE.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP EDUCATIONAL AND TEACHING PERFORMANCE MANAGER

SUMMARY

This research aims to determine the relationship between transformational leadership of the principal and job performance of teachers in the UENB “Ayacucho”. The research was descriptive, correlational, field type. The population consisted of 42 subjects between principals and teachers, which was sampled the total population to be accessible which is called population census. To collect information both questionnaires for principals and teachers with a Likert-type scale with multiple response alternatives, they never, almost never, sometimes, often, always applied. Instruments were subjected to a process of content validity by experts. To measure the level of instrument reliability Cronbach Alpha formula was used, giving a value of 0.88. The results of both variables studied were placed in the category of sometimes determined that the transformational leadership of the educational manager is exercised by directors as intellectually stimulate their followers, guiding the achievement of objectives and scope. It is recommended that principals and teachers exert transformational leadership to ensure educational excellence that the country needs.

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, EDUCATIONAL MANAGER, TEACHER PERFORMANCE.

INTRODUCCIÓN

La educación, a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables externas e internas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito las demandas de una sociedad cada día más exigente, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal.

En este sentido, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) en el Currículo Nacional Bolivariano expone que “el gerente educativo debe ser un modelo de liderazgo, ser capaz de guiar el destino de la institución, dirigir el desarrollo de actividades, mantener el seguimiento y velar por el equilibrio afectivo de los docentes”. (p59). Es por ello, que en las labores escolares es imprescindible contar con gerentes líderes altamente capacitados, que sean capaces de influenciar positivamente en los demás y propiciar un ambiente sólido de trabajo, de motivar a su personal para obtener la satisfacción de todos los miembros y elevar el desempeño laboral de los docentes a su cargo.

En referencia a lo anteriormente expuesto, es fundamental que en las escuelas primarias los gerentes ejerzan un liderazgo transformacional, que conduzcan al logro de los objetivos comunes, dejando a un lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, de esta manera se sientan comprometidos con el logro de la misión de la institución, contribuyendo de esta forma mantener buenas relaciones interpersonales y, por ende, elevar el desempeño laboral de los docentes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La educación a finales del siglo XX y principios del siglo XXI se ha visto afectada por un conjunto de variables externas e internas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito las demandas de una sociedad cada día más exigente, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal. Cabe destacar que en el ámbito latinoamericano la educación está viviendo una crisis, caracterizada por la acentuada falta de pertinencia del estilo de liderazgo que asumen los gerentes en las escuelas primarias al momento de dirigir las actividades desempeñadas por los docentes.

En referencia a lo expuesto, la UNESCO (2010) señala, que en los países de América Latina y el área del Caribe se han desarrollado numerosas reformas en los procesos gerenciales con la finalidad de alcanzar la excelencia educativa para elevar el nivel de vida de la humanidad, donde se requiere que el gerente cumpla a cabalidad sus funciones. Se destaca, entre ellas, el liderazgo como medio para desarrollar una gestión eficaz, con una misión y visión organizacional compartida, por todos miembros de la institución en función de lograr la transformación social, tomando en cuenta que el éxito de una institución depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

En este sentido, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) en el Currículo Nacional Bolivariano expresa: “el gerente educativo debe ser un modelo de liderazgo, ser capaz de guiar el destino de la institución, dirigir el desarrollo de actividades, mantener el seguimiento y velar por el equilibrio afectivo de los docentes”. (p.59). Es por ello, que en las labores escolares es imprescindible contar con gerentes líderes altamente capacitados, que sean capaces de influenciar positivamente en los demás y propiciar un ambiente sólido de trabajo, de motivar a su personal para obtener la satisfacción de todos los miembros y elevar el desempeño laboral de los docentes a su cargo.

En referencia a lo anteriormente expuesto, señala Maureira (2010) que el gerente debe ser un líder por lo tanto, debe poseer una alta sensibilidad humana desarrollando en el docente cualidades específicas tales como: “respeto, escucha activa, estimulación intelectual, paciencia, colaboración y tolerancia hacia los errores de los demás”. (p.108).

Por su parte, Vergara y Lazo (2011) afirman que el líder transformacional deberá ser, un visionario que sueña con mejorar su entorno escolar, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones, fomentando el hábito de indagar e investigar, siendo un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un

practicante sofisticado, un docente preocupado por mejorar cada día la calidad de la enseñanza.

En concordancia con los autores anteriormente citados, es importante destacar que, en las funciones gerenciales, es imprescindible que los directivos ejerzan un liderazgo transformacional debido a que ellos, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, de obtener las metas, objetivos y de que todos sigan la ruta correcta.

Por ello, es fundamental que en las escuelas primarias los gerentes educativos ejerzan un liderazgo transformacional, que conduzcan a su personal al logro de los objetivos comunes. Se debe dejar a un lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, de esta manera se sentirán comprometidos con el logro de la misión de la institución, contribuyendo con ello a mantener buenas relaciones interpersonales y, por ende elevar el desempeño laboral de los docentes.

Según, Chiroque (2008), cuando se habla de desempeño docente se hace referencia al proceso de las prácticas que ejercen los docentes, en relación a: “las obligaciones inherentes a su profesión, esto supone manejo cognitivo, manejo en las formas de operar y comportamientos actitudinales”. (p.03). Por otra parte, Gibson y otros (2010) sostienen que “el desempeño docente es el grado de eficiencia que demuestra en el proceso de enseñanza – aprendizaje por medio de las evaluaciones por parte del estudiante”. (p.286).

En este sentido, es importante destacar que todo educador para el desempeño de sus funciones debe tener claro que el sujeto del proceso educativo y la razón de ser del sistema es el estudiante, por lo tanto, no hay que olvidar que la escuela es un tipo especial de organización en la cual se da una interacción permanente de personas: estudiante, profesores, directivos y sociedad civil, al no existir en las instituciones un buen desempeño y un liderazgo consustanciado en la transformación, asumido además por los directivos, se estaría apostando al fracaso de las organizaciones escolares.

En este orden de ideas, el presente trabajo, sería de gran ayuda en las escuelas primarias, puesto que actualmente existen muchos problemas en los recintos educativos derivados por la falta de un liderazgo transformacional por parte de los gerentes, lo que repercute directamente en el desempeño laboral de los docentes e imposibilita la buena marcha de la institución y el logro de objetivos institucionales.

En referencia a lo planteado, el problema que afecta a la Unidad Educativa Nacional Bolivariana “Ayacucho” parece estar asociada con la falta de un liderazgo transformacional por parte del gerente ya que no toma en consideración el potencial del personal que tiene bajo su cargo, para el desarrollo de trabajo en colectivo y tiene poca la capacidad de influenciar positivamente en los docentes en la ejecución de tareas.

Por otra parte, cabe destacar que en la institución objeto estudio, se observa un personal docente apático al cumplimiento de sus labores, poca participación en las actividades del plantel, en algunos casos existe retardo en las entregas de recaudos y poca participación entre directivos y docentes lo cual repercute directamente en el desempeño laboral de los mismos.

Se evidencia entonces, la importancia que tiene la existencia de un líder transformacional, para retomar la buena marcha de los procesos administrativos, académicos, en beneficio de todos los miembros de la escuela para garantizar la calidad educativa que requiere la sociedad.

De lo anteriormente expuesto hay que señalar la importancia que para las instituciones educativas representa, contar con líderes transformacionales así como también catalogar la labor docente como una función transcendental dentro de todas las demás profesiones de allí es que se presenta la siguiente interrogante:

- ¿Qué características presenta el liderazgo del gerente educativo en la Unidad Educativa Nacional Bolivariana “Ayacucho”?
- ¿Cómo es el desempeño laboral de los docentes en la Unidad Educativa Nacional Bolivariana “Ayacucho”?

- ¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional del gerente y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Nacional Bolivariana “Ayacucho”?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes en la Unidad Educativa Nacional Bolivariana “Ayacucho”.

Objetivos Específicos

Establecer los factores fundamentales del liderazgo transformacional del gerente en la Unidad Educativa Nacional Bolivariana “Ayacucho”.

Determinar las funciones ejercidas del docente de la Unidad Educativa Nacional Bolivariana “Ayacucho”.

Establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional del gerente y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Nacional Bolivariana “Ayacucho”.

ANTECEDENTES Y SUPUESTOS TEÓRICOS

Antecedentes de la Investigación

Yépez (2012) realizó una investigación de carácter doctoral en la Universidad del Zulia titulada “El liderazgo transformacional y la motivación al logro en los docentes de la Escuela Básica "José Félix Sosa". Entre los fundamentos teóricos se consideraron los aportes sobre la motivación al logro de McClelland y el liderazgo situa-

cional de Hersey y Blanchard. La investigación fue de naturaleza cuantitativa de tipo descriptiva, incorporando un diseño no experimental de campo.

La muestra estuvo constituida por 5 directivos seleccionados de forma probabilística al azar simple y por 14 docentes, para la recolección de datos se utilizó dos instrumentos diseñados con una escala múltiple con 24 ítems con cinco alternativas de respuestas, siempre (S) casi siempre (CS), algunas veces (AV), nunca (N), casi nunca (CN). La validación de los instrumentos fue realizada por cinco expertos y la confiabilidad se hizo con la fórmula Alfa Cronbach, obteniendo 0,86 y 0,88 para Figue y 0,82 para Rodul resultando ambos confiables.

Los resultados muestran que los estudiantes tienen una alta necesidad de motivación de logro, esto se evidencia a través de los deseos de alcanzar metas de éxito para evitar el fracaso y obtener un cierto nivel de excelencia. La investigación guarda estrecha relación con el estudio, ya que en ambas se estudia el liderazgo transformacional como arte de influir en las personas para el logro de cambios positivos y el alcance de la excelencia.

Luqués (2011), realizó una investigación en la Universidad Pedagógica Experimental "Libertador" (IPB). Titulada: "Comunicación Gerencial y el Desempeño Laboral de los Docentes de educación primaria".

La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional y de campo, con un diseño no experimental. La población estuvo conformada por 152 sujetos entre directivos y docentes para determinar la muestra se utilizó la fórmula de Sierra (2001), la cual quedó representada por 117 docentes y 5 directivos. Para la recolección de la información se aplicó 2 cuestionarios dirigido al personal directivo y docente con una escala múltiple con las alternativas de respuesta, Nunca, Casi Nunca, Algunas Veces, Casi Siempre, Siempre. Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validez de contenido por expertos. Para medir el nivel de confiabilidad de instrumento se utilizó la fórmula Alfa de Cronbach, con un valor de 0,99.

Los resultados determinaron que la comunicación gerencial del gerente educativo se ubicó en la categoría algunas veces. El desempeño laboral de los docentes es efectivo presentando características personales y profesionales cónsonas con los deberes que debe cumplir.

Los aportes de estos antecedentes son de vital importancia, puesto que los mismos se estudian los tipos de comunicación que deben ser implementadas por el gerente para mantener buenas relaciones interpersonales con los demás integrantes de la institución y permitir el desarrollo exitoso de los proyectos educativos integrales comunitarios.

SUPUESTOS TEÓRICOS

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, época donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Pero es Bass (1985) quien genera la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado liderazgo Transformacional, actualmente vigente en todos los contextos organizacionales.

Del mismo modo Méndez (2009), señala que el modelo de liderazgo transformacional expuesto por Bass, tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo sobre la cual opera, buscando elevar el deseo de logros, superación y autorrealización de sus seguidores, promoviendo el desarrollo del grupo y las organizaciones. Por lo tanto se puede decir que este tipo de liderazgo es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes, puesto que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo cambios en los grupos, organizaciones y en la sociedad, acoplándose perfectamente en la dinámica desarrollada en las instituciones en especial las de correspondientes a la educación primaria.

En la descripción de los factores fundamentales de la teoría del liderazgo transformacional propuestas por Bass se tienen: la influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual, y motivación inspiradora.

Influencia idealizada (liderazgo carismático): el líder transformador actúa de modo que sus seguidores le admiran y quieren imitar, tienen una visión y sentido de misión; se gana el respeto, confianza y seguridad; y adquiere una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Este liderazgo también se presenta como modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas.

Consideración individual: los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad.

Estimulación intelectual: según Vega y Zavala, (2004), el líder transformacional estimula intelectualmente a sus seguidores cuando los motiva a la propia autoexigencia de su desempeño y a la búsqueda permanente de nuevas opciones de mejora. Entonces son importantes los procesos de innovación constante, flexibilidad ante los cambios y disposición para abordar distintas perspectivas en el análisis de una misma realidad.

Motivación inspiradora: la motivación inspiracional es definida por Bass (1985) “como una forma de motivar en los seguidores el enfrentamiento de desafíos, despertando el espíritu de equipo, contagiando optimismo y expectativas para el futuro”. (p.3). Todo esto inspira a los seguidores a involucrarse y comprometerse en una misma visión. De esta forma, termina siendo relevante la forma de llegada del líder docente, su disposición para comunicar un entu-

siasmo contagiante, entendiendo su energía desde la propia didáctica de la formación y acompañamiento que brinda a los futuros líderes.

DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral según Aubrey (2009) “es el número o serie de comportamientos dirigidos hacia un resultado o meta”. (p. 23). En el mismo orden de ideas, García (2010) manifiesta que el desempeño es: “el grado de eficiencia que demuestra en el proceso enseñanza- aprendizaje por medio de las evaluaciones por parte del alumno”. (p.43). En relación a este planteamiento el desempeño docente puede considerarse como las funciones que cumple dentro y fuera del aula para lograr en los estudiantes el aprendizaje significativo y el alcance de objetivos propuestos para elevar la calidad educativa de la institución.

Funciones del Docente

Enseñanza: según Ahumada (2010), la enseñanza es la función referida al trabajo educativo con los estudiantes. Para efecto de educación primaria, el docente actúa como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando el desarrollo de la creatividad, la participación activa en su aprendizaje, la transferencia de los conocimientos, habilidades y destrezas situaciones de la vida real y el desarrollo de actividades y valores.

Orientación: es la función mediante la cual el docente ayuda al educando a descubrir sus potencialidades y limitaciones, desarrollando en él capacidades para que pueda establecer relaciones interpersonales adecuadas, lo estimule en la adquisición de hábitos de estudio y trabajo, lo asesore en relación al proceso de exploración vocacional y lo refiera a servicios especializados cuando se requiera.

Planificación: según Falieres (2008), el docente “es un gerente en el aula, planifica todos los aspectos que conduzcan aprendizaje, tomando en cuenta las características de los estudiantes”. (p.613). En relación a lo expresado por Falieres, la planificación es una función de gran importancia puesto que la misma permite organizar todas las actividades que se desean enseñar tomando en cuenta el entorno y las necesidades e intereses de los educandos.

Orientación: al respecto, Ajá y otros (2010), señalan que para desempeñar este rol, el docente debe poseer conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan atender al educando como persona; tomar en cuenta sus características, necesidades e intereses; ayudarlo en el descubrimiento de sus potencialidades y limitaciones, promover en él relaciones interpersonales adecuadas; estimular la adquisición de hábitos de estudio, trabajo y asesorarlo en relación con el proceso de exploración vocacional.

Evaluación: para Hidalgo y Silva (2006), la evaluación es “un proceso a través del cual se valora la comprensión que el docente tiene del concepto mencionado, los datos o hechos referidos a las actividades de evaluación y de reconocimiento”. (p.322).

CUADRO 1:
VARIABLES, DIMENSIONES Y CATEGORÍAS

Variable	Dimensiones	Indicadores
Liderazgo Transformacional	Factores Fundamentales	Influencia Idealizada Consideración Individualizada. Estimulación Intelectual: Motivación Inspiradora
Desempeño Laboral	Funciones del Docente	Enseñanza Orientación Planificación Evaluación

Fuente: Mejías (2014)

METODOLOGÍA

La investigación desarrollada es de tipo descriptiva, correlacional de campo. Según, Méndez (2009), “los estudios descriptivos solo pretenden describir los resultados en función de un grupo de variables respecto a la cual no existen hipótesis” (p.170). De igual forma, es correlacional; puesto que según Hernández y otros (2009), estos estudios permiten hacer una relación entre las variables que conforman la investigación, de igual forma se considera de campo de acuerdo a lo que afirma Sabino (2008), “las investigaciones de campo permiten conocer más a fondo la problemática planteada ya que se realiza en el lugar donde se desarrollan los hechos”. (p.86).

La población general del estudio está integrada por 42 personas, representada por 3 directores y 39 docentes pertenecientes a Unidad Educativa Nacional Bolivariana “Ayacucho” del Municipio Iribarren, Parroquia Concepción del estado Lara. Para efectos del estudio no se calculará la muestra, sino se efectuó un censo poblacional por ser una población finita y de fácil acceso; en este sentido Tamayo y Tamayo (2003), define como la muestra en la cual entran todos los miembros de la población.

RESULTADOS

La información obtenida mediante la aplicación del instrumento de investigación fue procesada con el paquete estadístico SPSS12. Los resultados obtenidos para cada uno de los 30 items, agrupados por indicador son interpretados a través de sus promedios de respuestas con la siguiente escala de categorización.

Escala de categorización: 1.00-1.80: Nunca, 1.81-2.60: Casi Nunca, 2.61-3.40: Algunas Veces, 3.41-4.20: Casi Siempre y 4.21-5.00: Siempre.

Los resultados se analizaron con base a sus dimensiones e indicadores, de las variables objeto de estudio, para ello se tomaron en cuenta la frecuencia de las respuestas y el porcentaje aplicado

a cada ítems, organizando los resultados, utilizando la estadística descriptiva.

Variable: Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo

CUADRO 2:
FACTORES FUNDAMENTALES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Indicadores	Gerentes	Docentes		
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Influencia Idealizada	4,58	0,51	3,33	0,55
Consideración Individual	4,60	0,49	3,13	0,65
Estimulación Intelectual	4,62	0,51	3,40	0,68
Motivación Inspiradora	4,59	0,48	3,17	0,61
Promedio General	4,59	0,51	3,25	0,62

Fuente: Mejías (2014)

Los resultados indican que el promedio de respuestas con respecto al indicador estimulación intelectual aportadas por los gerentes fue de 4,62 y para el personal docente fue de 3.40. Estos resultados demuestran que en las escuelas primarias enmarcadas en el estudio, los gerentes ejercen un liderazgo transformacional ya que estimulan intelectualmente a sus seguidores coincidiendo con lo establecido por Vega y Zavala, (ob.cit.).

**CUADRO 3:
DESEMPEÑO DOCENTE**

Indicadores	Gerentes	Docentes		
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Enseñanza	4,72	0,47	2,53	0,46
Orientación	4,83	0,39	3,29	0,44
Planificación	4,61	0,49	3,11	0,57
Evaluación	4,68	0,46	3,10	0,67
Promedio General	4,71	0,45	3,01	0,54

Fuentes: Mejías (2014)

Los resultados indican que el mayor promedio de respuestas fue de 4,83 con respecto a las respuestas aportadas por los gerentes y de 3,29 con relación a los docentes, indicando que ambas fuentes de información siempre orientan al logro y alcance de objetivos, tomando en cuenta las características, necesidades e intereses de los demás, ayudándolos en el descubrimiento de sus potencialidades y limitaciones, estos resultados coinciden con lo expresado por Ajá y otros (ob.cit.), quienes señalan que para desempeñar rol de orientación, el docente debe poseer conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan atender al estudiante como persona; tomar en cuenta sus características, necesidades e intereses; ayudarlo en el descubrimiento de sus potencialidades y limitaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Sobre la base de lo anterior, a continuación se presentan las siguientes conclusiones.

Se determinó que el gerente motiva al personal docente en el desarrollo de actividades, para que las mismas sean ejecutadas en conjunto con una postura optimista y expectativas de futuro. Estos resultados coinciden con lo establecido por Bass (ob.cit.), cuando hace referencia al líder motivador de sus seguidores para el desarrollo de actividades en equipo.

Se demostró que los docentes cumplen a cabalidad con las funciones que les compete, resaltando entre ellas el rol orientador, al mismo tiempo coincidiendo con lo propuesto por Aja y otros. (ob. cit.), cuando señala que el docente mediante este rol ayuda al estudiante a descubrir sus intereses y potencialidades.

Recomendaciones

Apoyándose en los resultados obtenidos se presentan las siguientes recomendaciones:

Fomentar el trabajo en equipo a través de talleres de crecimiento personal que generen cambios positivos de actitud y conducta para el progreso institucional.

Los directores de las instituciones educativas deben compartir la responsabilidad, delegar funciones, donde el trabajo de los gerentes y docentes sean compartidos.

Se recomienda al personal directivo de las instituciones educativas del estudio, incentivar al logro de metas y objetivos a los docentes para elevar los estándares de rendimiento, así como integrar al resto de los actores del proceso enseñanza y aprendizaje a la participación en la toma de decisiones y otras acciones institucionales.

Promover acciones de participación del personal delegando autoridad, compartir decisiones y establecer equipos de profesionales.

Se recomienda a los jefes de los colectivos institucionales, no acreditar a personas que no cumplan con el perfil para desempeñar cargos directivos dentro de las instituciones educativas, ya que esto trae como consecuencia el desconocimiento y ejecución a cabalidad de las funciones que les compete.

Establecer talleres de capacitación permanente a los directivos y docentes que contribuya día a día a mejorar los procesos institucionales, donde exista un equilibrio en las funciones a realizar y todos e sientan partícipes en las mejoras del sistema educativo.

REFERENCIAS

- Ahumada, C. (2010). *El docente de hoy*. Venezuela: Norma.
- Aja, M. y otros (2010). *El equipo directivo*. España: Popular.
- Aubrey, L. (2009). *Desempeño Laboral*. México. Mc Graw-Hill.
- Bass. K. (1985). *El paradigma del Liderazgo Transformacional*. New York: Harpper.
- Chiroque, E. (2008). *Guía para la formación de nuevos docentes*. Buenos Aires: Bonum.
- Falieres, J. (2008). *Cómo mejorar el aprendizaje en el aula*. Buenos Aires: Cadiex internacional.
- García, A. (2010). *Evaluación del Desempeño Docente*. Madrid. Revista Española de Pedagogía.
- Gibson, H. y Otros. (2010). *Dirección y Administración de Empresas*. México: Interamericana.
- Hernández, y otros (2009). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Hidalgo, M. y Silva, G. (2008). *El Proceso de la Evaluación en el Desempeño*. Caracas: Vadelt.

- Luqués, F. (2011). *Comunicación Gerencial y el Desempeño Laboral de los Docentes de educación primaria*. Barquisimeto.. Venezuela.
- Maureira, A. (2010). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana de Educación*, 46(6), 149-156.
- Méndez, C. (2009). *El Proceso de la investigación Científica*. (4^a.ed.). Caracas: Limusa.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007). *Currículo Nacional Bolivariano*. Caracas Venezuela: CENEMEC.
- Sabino, C. (2008). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninf. S.A.
- Tamayo y Tamayo (2003). *El Proceso de Investigación Científica*. Caracas: Panapo.
- UNESCO. (2010). *Compendio Mundial de la Educación*. Paris.
- Vega, J. y Zabala, M.(2004) *Hacia una mejor calidad de nuestra escuela*. México: Pearson.
- Vergara, N. y Lazo, H.. (2011). Relación entre liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la Unión Peruana. Período 2009. Tesis Doctoral. Unión Peruana del Norte.
- Yépez (2012). El liderazgo transformacional y la motivación al logro en los docentes de la Escuela Básica José Félix Sosa. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.