



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO

SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HISTÓRICO

SOCIALES Y EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**Estrategia metodológica de liderazgo pedagógico del
director para mejorar el desempeño docente en la
Institución Educativa N° 0407 “Héroes del Cenepa”,
Distrito de Juanjui, Provincia de Mariscal Cáceres, de la
Región San Martín, 2017**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de
Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en
Gerencia Educativa Estratégica**

**Presentada Por:
Cardenas Cardenas, Giovani**

LAMBAYEQUE – PERÚ

2019

ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0407 “HÉROES DEL CENEPa”, DISTRITO DE JUANJUI, PROVINCIA DE MARISCAL CÁCERES, DE LA REGIÓN SAN MARTÍN, 2017

PRESENTADO POR:

.....
Lic. GIOVANI CARDENAS CARDENAS
Autora

.....
Dr. DANTE GUEVARA SERVIGON
Asesor

Presentada a la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Para Optar el Grado de: MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA.

APROBADO POR:

Dr. LUIS PEREZ CABREJOS
PRESIDENTE

Dra. JULIA SANTACRUZ MIO
SECRETARIO

Dr. MIGUEL ALFARO BARRANTES
VOCAL

Dedicatoria

A mi hijo Ricardo Vela Cárdenas, quien constituye el soporte de mi vida; por quien realizo cualquier esfuerzo y sacrificio, al igual que a mi esposo Ricardo Vela Tarazona, quien me ayuda y apoya en mis decisiones de sobremanera, para culminar este caro anhelo en mi vida profesional.

Agradecimiento

Ante todo a Dios, quien guía mi camino; a mi amada madre Tesalia, por impulsarme a cumplir mis sueños, y a mi esposo por su apoyo incondicional.

A los docentes de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, por darme la sabiduría del conocimiento y permitirme escalar los primeros peldaños de los estudios de posgrado.

INDICE

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Resumen	vi
Abstrac	vii
Introducción	viii

CAPITULO I: NALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación y caracterización del objeto de estudio.....	13
1.2. Análisis histórico tendencial del objeto de estudio.....	15
1.3. Cómo se manifiesta el problema.....	15
1.4. Metodología de la investigación.....	29

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes.....	30
2.2. Bases teóricas	34
2.2.1. El liderazgo.....	34
2.2.2. Definición de liderazgo	34
2.2.3. Enfoque teórico del liderazgo escolar... ..	36
2.2.4. Teoría del liderazgo pedagógico... ..	39
2.2.5. Enfoque de la gestión educativa.....	52
2.3. desempeño docente	60
2.4. Definición de términos.....	76

CAPITULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. Análisis e interpretación de datos... ..	78
3.2. Modelo gráfico de la propuesta teórica	89
3.3. Modelo teórico de la propuesta.....	90
3.3. Conclusiones	95

3.4.	Recomendaciones.....	96
3.4.	Referencias Bibliográficas.....	97
3.5.	Anexos.....	102

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer estrategias metodológicas de liderazgo pedagógico del director basado en las teorías de calidad y el enfoque del liderazgo pedagógico para mejorar la calidad del desempeño docente educativo en la I.E. N° 0407 “Héroes del Cenepa” de la Provincia de Juanjui, región San Martín. La investigación es de tipo descriptiva propositiva, se aplicó una encuesta a una muestra de 38 docentes y 5 directivos. El Marco Metodológico presenta una secuencia sistemática con el cual se abordó el tema del liderazgo relacionando a las acciones pedagógicas y didácticas que se requieren para solucionar la problemática, mediante la aplicación de instrumentos de investigación que nos permitieron obtener datos que luego de ser interpretados se determinó las deficiencias del liderazgo pedagógico que impide mejorar la calidad del desempeño docente, satisfaciendo así los objetivos planteados y que a la vez derivó en un Programa de estrategias metodológicas que enmarca el liderazgo pedagógico, como herramienta que permite finalmente mejorar la capacidad gerencial del director y que redunde en la calidad del desempeño docente educativo y por ende en la calidad de la enseñanza – aprendizaje de los estudiantes. Se logró determinar un deficiente desempeño docente y un limitado liderazgo pedagógico. Con esta investigación se pretende mejorar la gestión educativa de la institución a través del diseño del modelo de la propuesta que comprende en su primera parte la estructura administrativa de la estrategia, la metodología participativa y las características del liderazgo pedagógico. La segunda parte de la estrategia metodológica está dada por el diagnóstico situacional; el proceso metodológico para diagnosticar la organización, las estrategias de intervención del director, concluyendo este proceso con el diseño de las competencias del director.

. **Palabras clave:** liderazgo pedagógico, gestión educativa, calidad educativa, desempeño docente educativo.

ABSTRAC

The purpose of this research work is to propose methodological strategies of pedagogical leadership of the principal based on quality theories and the approach of pedagogical leadership to improve the quality of educational teaching performance in the I.E. N° 0407 “Heroes of Cenepa” of the Province of Juanjui, San Martin region. The research is of a descriptive purpose, a survey was applied to a sample of 38 teachers and 5 managers. The Methodological Framework presents a systematic sequence with which the topic of leadership was approached in relation to the pedagogical and didactic actions required to solve the problem, through the application of research instruments that allowed us to obtain data that after being interpreted was determined the deficiencies of the pedagogical leadership that prevents improving the quality of the teaching performance, thus satisfying the objectives set and that at the same time resulted in a Program of methodological strategies that frames the pedagogical leadership, as a tool that finally improves the managerial capacity of the director and that results in the quality of educational teaching performance and therefore in the quality of teaching - student learning. It was possible to determine poor teaching performance and limited pedagogical leadership. This research aims to improve the educational management of the institution through the design of the proposal model that includes in its first part the administrative structure of the strategy, the participatory methodology and the characteristics of pedagogical leadership. The second part of the methodological strategy is given by the situational diagnosis; the methodological process to diagnose the organization, the intervention strategies of the director, concluding this process with the design of the competencies of the director.

Key words: pedagogical leadership, educational management, educational quality, educational teaching performance.

Introducción

Las sociedades modernas se caracterizan por ser cada vez más exigentes, los países que aspiren estar a la vanguardia que la sociedad exige requieren ser competentes, para ello se requiere que los ciudadanos que conforman esas naciones también lo sean. Por lo tanto, las instituciones educativas tienen que responder al encargo social formando ciudadanos capaces de liderar el cambio, insertándose en la sociedad para generar el desarrollo deseado.

En ese sentido una de las principales preocupaciones de los países para estar a la altura de los retos que este mundo globalizado exige, es promover que sus Instituciones educativas brinden un servicio de calidad centrado fundamentalmente en el logro de los aprendizajes. En esta exigencia se ha hecho presente la interrogación por la calidad, la pertinencia y la eficacia del trabajo docente, por su formación y las condiciones del ejercicio de su labor.

Siguiendo esa ruta que los países desarrollados han emprendido para lograr sus objetivos, el ministerio de educación del Perú (MINEDU) también, manifiesta que para lograr una educación de calidad es necesario “(...) realizar cambios en la realidad de la profesión docente, es decir, en su identidad profesional, en su formación y su cultura, en los paradigmas que guían sus prácticas pedagógicas” (MINEDU, 2012, P. 7).

Los motivos que esgrime el MINEDU para este gran cambio deben ser estructurales, por que obedecen a las grandes transformaciones que se están produciendo en la sociedad, en la cultura, en la producción del saber y en la necesidad de contribuir, desde la educación, a la conformación de sociedades más equitativas, democráticas y con altos niveles de desarrollo humano. (MINEDU, 2012, P. 7)

Siguiendo con una perspectiva de cambio el MINEDU (2012) cree que:

Son necesarios cambios profundos en la práctica de la enseñanza, en los mecanismos para profesionalizar el trabajo docente y revalorar el saber

pedagógico de los maestros en la sociedad. Ese es el desafío que el Estado peruano, los docentes y la sociedad requieren afrontar de manera concertada, colaborativa y sostenida. En esta orientación, se requiere concordar previamente una visión prospectiva de la profesión docente con los diversos actores involucrados en el ejercicio, promoción, desarrollo y regulación de la docencia. (p.7)

Como se puede apreciar en la cita anterior el MINEDU está preocupado por mejorar la calidad del servicio que brindan las instituciones educativas de formación básica, para ello está tratando de concretizar las políticas educativas en el marco del buen desempeño docente.

La construcción de un Marco de Buen Desempeño Docente es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Constituye un proceso de deliberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que los estudiantes peruanos logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica, y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garantice estos aprendizajes. (MINEDU, 2012, p. 7)

Para lograr este propósito de brindar una educación de mejor calidad como parte de las políticas públicas, el MINEDU ha diseñado un manual denominado Marco de Buen Desempeño Docente que se convierte en “(...) una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional, y un paso adelante en el cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional: “Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia”. (MINEDU, 2012, p. 8).

La Institución Educativa N° 407 “Héroes del Cenepa” de Juanjui, distrito de Mariscal Cáceres, Región San Martín no es ajena a esta problemática que enfrenta el país, de una educación de mala calidad que se ve reflejada en los bajos nivel de aprendizaje de los educandos, como así lo evidencias las pruebas

PISA que nos ubican en los últimos lugares en relación a los países evaluados. En dicha Institución se observa un deficiente desempeño docente, que se manifiesta, en el bajo nivel de desarrollo de competencias en los estudiantes, escaso trabajo en equipo, desmotivación para realizar su labor docente, débil sentido de pertenencia, lo que ocasiona un servicio de mala calidad.

En consecuencia el objeto de estudio de esta investigación es el proceso de gestión en la dimensión institucional y el campo de acción lo constituye el proceso de gestión de las estrategias metodológicas de liderazgo pedagógico.

El objetivo general del trabajo de investigación esta centrado en proponer estrategias metodológicas de liderazgo pedagógico del director basado en las teorías de calidad y el enfoque del liderazgo pedagógico para mejorar la calidad del desempeño docente educativo en la I.E. N° 0407 “Héroes del Cenepa” de la Provincia de Juanjui, región San Martín.

Los objetivos específicos son:

1. Conocer el nivel de desempeño de los docentes de la I.E. N° 0407 “Héroes del Cenepa”
2. Analizar y valorar las teorías vinculantes con el liderazgo pedagógico que sirven de sustento científico a la propuesta.
3. Diseñar las estrategias metodológicas de liderazgo pedagógico del director para mejorar la calidad del desempeño docente educativo en la I.E. N° 0407 “Héroes del Cenepa”

Por otro lado, la hipótesis a defender es la siguiente: Si proponemos estrategias metodológicas de Liderazgo Pedagógico del Director basado en las teorías de calidad y el enfoque del liderazgo pedagógico; entonces se mejorará el desempeño de los docentes de la Institución Educativa, “Héroes del Cenepa” del Distrito de Juanjui, Provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín, 2017

Esta proposición hipotética fundamentada en alguna medida, ha sido demostrada teórica y empíricamente, como dice (Guadarrama 2009) "una

hipótesis de carácter teórico no tiene necesariamente que ser demostrado de manera empírica para argumentar su validez", sin embargo la baja calidad del desempeño docente, evidenciada en las deficiencias del liderazgo pedagógico ha quedado demostrado empíricamente.

El aporte teórico de la presente investigación está dado por el diseño del programa de estrategias metodológicas de liderazgo pedagógico del director, el aporte metodológico está concretado en la propuesta metodológica. Y el aporte práctico radica, en la que el modelo prepositivo expuesto es aplicable en similares contextos socio - educativos a fin de que contribuya en alguna medida en la solución de la problemática. Además el trabajo desarrollado es actual del mundo de contemporaneidad y realidad concreta tiempo -espacial.

El presente trabajo de investigación está estructurado en tres capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I, en este apartado se va a examinar el análisis del objeto de estudio que comprende la ubicación geográfica, histórica y social de la institución educativa, el análisis histórico tendencial del objeto de estudio, la forma como se manifiesta el problema, de igual manera detallamos la metodología empleada teniendo en cuenta la propuesta.

x

Capítulo II, en este apartado analizamos los antecedentes de investigación, las teorías de calidad y el enfoque de liderazgo pedagógico que sirven de sustento teórico de la propuesta del programa de estrategias metodológicas de liderazgo pedagógico del director, tendiente a mejorar el desempeño docente en el proceso docente educativo.

Capítulo III, en este apartado presentamos los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación sobre el nivel de desempeño docente y la propuesta teórica de la tesis.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación. Así como, las referencias bibliográficas, y los respectivos anexos.

CAPITULO I

ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “HÉROES DEL CENEPA” DE JUANJUI, PROVINCIA DE MARISCAL CACERES, REGIÓN SAN MARTÍN.

1.1.1. DESARROLLO HISTÓRICO

La Institución Educativa N° 0407 “HEROES DEL CENEPA”, del Barrio La Merced, fue creado con Resolución Directoral N°.0087 de fecha de Junio de 1963, con el nombre de escuela Primaria Mixta N° 0407 del Barrio de BULLANGADA, siendo Supervisor de Educación don Maximiliano Velázquez Hidalgo.

A pedido y sugerencia del Profesor Arturo Bartra García, quien venía desempeñándose como Director de la escuela Pre-vocacional de Pajarillo, se crea la escuela y lo ubican en el Barrio de Juanjui en la casa del señor Alcibíades Acosta.

La Supervisión de Educación, encargó al Profesor Alberto Ruiz Tuesta, para que buscara estudiantes en ese lugar, sólo consiguió 16 estudiantes para transición, del cual se hizo cargo el Profesor Arturo Bartra García, nombrándole luego Director de dicha escuela, en el mes de Agosto de 1963, pese a la huelga magisterial de dos meses, se logra concluir satisfactoriamente el año escolar.

El jurado Examinador nombrado por la Supervisión de Educación, en esta evaluación los estudiantes aprobaron con notas sobresalientes, este hecho originó que el año siguiente, el Plantel tuviera gran afluencia de estudiantes, el mismo que permitió que las autoridades educativas designaran dos auxiliares para la escuela.

Por los años de 1964, gracias a la ocurrencia de los estudiantes de la escuela, se le dio el nombre de ARTURINOS, en mérito a que en ese entonces venía dirigiendo la Dirección el Profesor ARTURO BARTRA GARCIA.

Los años siguientes, pese a las limitaciones que tenía el Plantel como: Falta de mobiliarios, local propio, etc., el alumnado aumentaba rápidamente, este

hecho obliga a las autoridades educativas, a cambiar de local cada 2 años, hasta que finalmente consiguieron la casa del señor Leónidas Sáenz, donde funcionó la escuela con cerca de 300 estudiantes y 10 docentes.

En 1975, cesa el Director, Profesor Arturo Bartra García, siendo reemplazado por el Profesor ALEARDO FERRANDO RUIZ, quien se destacó por su identificación como docente y ejemplo de luchas sindicales, el mismo que al ser trasladado a la ciudad de Lima, deja el cargo al Profesor Rondey López Carranza, pero antes ya el profesor Aleardo, venía haciendo gestiones de un local propio en el Barrio La Merced, ante la dirigencia de un Club Deportivo, quienes eran propietarios del terreno, hasta que le donaron y se hicieron algunas construcciones.

Luego el Profesor Rondey López Carranza, en base a su trabajo y espíritu de lucha consigue la construcción total de su local escolar, a donde se trasladan y ocupan en la actualidad.

La Institución Educativa es integrada porque brinda servicios a los niveles educativos de Inicial, primaria y secundaria, en un inicio solo contábamos con el nivel Primaria, ampliándose el servicio con el nivel Secundaria Mediante Resolución Directoral, Sub-Regional N° 0838, y mediante resolución Directoral sub regional N° 0278, se fusiona el jardín de niños N° 009 del Asentamiento Humano 28 de Julio a nuestra Institución Educativa, por lo que en este momento se viene brindando el servicio Educativo en sus tres Niveles Educativos como son : Inicial, que atiende a niños de 3, 4, 5 años; Primaria atiende a los estudiantes desde el 1° hasta el 6° y Secundaria de Menores que atiende a estudiantes desde el 1 año hasta el 5 año.

Finalmente nuestra Institución Educativa, mediante Resolución Directoral Sub- Regional N° 316 de fecha 09 de Junio de 1998, adquiere la denominación de “HEROES DEL CENEPA”, en homenaje a nuestros ex – estudiantes que combatieron valientemente en el conflicto del “ALTO CENEPA” con el ECUADOR.

Con el dinamismo, la fuerza de voluntad, y la identificación que ponen cada uno de los trabajadores que labora en la Institución Educativa, se viene mejorando la Infraestructura lo que en años anteriores fue una debilidad el no contar con el cerco perimétrico, ahora ya no es una debilidad sino que se ha

constituido en una fortaleza, adquiriendo gracias a la APAFA el portón principal, del mismo modo se implementó con una fotocopidora, un equipo de sonido. Gracias al apoyo de toda la comunidad educativa, nuestra institución viene logrando reconocidos éxitos en el ámbito cultural, deportivo y de los econegocios, haciendo que nuestros estudiantes lleven gozosos los colores de la Institución porque, más allá de las dificultades, está siempre presente el elogio y la felicitación de la comunidad y autoridades, lo cual nos motiva a seguir trabajando con mayor exigencia y brindar así un servicio de calidad centrado en los valores de Respeto, responsabilidad, solidaridad, y amor por la naturaleza.

1.1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Institución Educativa “Héroes del Cenepa” actualmente se encuentra ubicada en el Prolongación Miguel Grau cuadra cuatro en el centro poblado La Merced, Distrito de Juanjui y Provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín.

Limita por el norte Jr. Pilar Nores Cdra. 2; por el sur, Jr. Tomas P. Aguirre Cdra 5; por el este, con la Prolongación La Merced cuadra 4 cdra. 5; y por el oeste con Prolongación Grau Cdra 4, con una longitud de 61 metros lineales. Cuenta con un perímetro de 340.50 m. y con un área total de 5,692.50 m².

El personal de la I.E. N° 0407 “Héroes del Cenepa”, cuenta con 49 miembros, distribuidos de la siguiente manera 38 docentes 5 directivos y 6 trabajadores entre auxiliares y personal de servicio.

1.2. ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBETO DE ESTUDIO

La era del conocimiento en que vivimos presenta a las sociedades modernas desafíos sin precedente histórico. Los vertiginosos avances en tecnología y las comunicaciones instantáneas que aceleraron el proceso de globalización y acercan a las personas y los países como jamás había sucedido, causan profundo impacto en la educación.

Inmediatamente surge la pregunta ¿Cómo vamos a educar a nuestros alumnos para que desarrollen la capacidad de ser funcionales y productivos en un mundo donde el cambio continuo es la única constante? y la respuesta tiene hoy tanto de desafío y potencial problemática, como de la oportunidad inherente a

cualquier proceso de cambio cuando se utiliza la creatividad y la reflexión. Álvarez de Sayas (2012).

Pero hay que reconocerlo. Los desafíos que enfrenta la educación en todo el mundo son enormes, entonces la educación adquiere alta prioridad en el desarrollo de los países, las sociedades, las organizaciones. Es tan grande e imprevisible el impacto de estos cambios, que nadie de momento puede saber con absoluta certeza hacia dónde vamos y cuál será su impacto sobre las empresas, las comunidades, las instituciones pública, privadas y nuestras propias vidas.

La mayoría de las personas están de acuerdo en afirmar que nos encontramos ante una situación nueva, una época histórica en la que el cambio se ha convertido en el principal protagonista. En la actualidad el índice de cambio es más rápido, su magnitud es mucho mayor y la cantidad y calidad del mismo es diferente, lo que hace que los responsables de las instituciones educativas tengan que enfrentarse con problemas que nunca habían visto antes.

Para que este cambio fundamental ocurra, es preciso disponer de directores capaces de asumir el liderazgo en el proceso de gestión siendo una tarea pendiente para los líderes educativos de la escuela.

Según un estudio de la UNESCO “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Es fundamental, considerar la debida importancia, el papel del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

La administración y/o gerencia relacionada con el liderazgo han surgido nuevas teorías y concepciones que busca la eficacia y la efectividad en la administración. En relación a esta problemática existen diversos planteamientos y conclusiones como lo señalan:

Respecto al liderazgo directivo Alfonso, A. (2001, 13), señala “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos”; otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo.

Las posibilidades de éxito en la actualidad se “traducen en que su pensamiento y acción va creando un clima socio psicológico adecuado que repercute decididamente sobre el sistema de relaciones interpersonales, compenetrando a las personas entre si y estas con la organización en su conjunto”.

Alfonso, A. (2001). El sistema educativo necesita directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizadores del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

Relacionado al liderazgo directivo Gallegos (2004, 112), señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

En los momentos actuales hay una revaloración del rol del director, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en los centros educativos, siempre y cuando

existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los alumnos aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad.

Gallegos, A. (2004). El desafío – más complejo aun- es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de los centros educativos, mediante la figura del director-líder que encarne muchas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la difícil tarea que es liderar en educación, donde el futuro de las instituciones dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros de acuerdo a lo que el nuevo entorno institucional demanda.

Calero (1998, 306), Es importante que el director de centro educativo tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas. El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan la más altas aspiraciones de los miembros de la misma. También señala: Que el liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.

Los líderes no sólo motivan a sus subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para el otro, varía según la organización, las personas y las tareas.

El liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de la misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguirla calidad total.

Referente a los docentes, la UNESCO (2004, 81), señala que los procesos vividos por la mayoría de países latinoamericanos, así como los resultados de estudios diversos, muestran que el factor docente es uno de los más importantes para que las Reformas Educativas tengan buenos resultados en el aprendizaje de los estudiantes y en la manera cómo se gestiona la educación en los sistemas, las escuelas y las aulas. Si por un lado sin buenos docentes no hay cambio posible, por otro lado la situación profesional y social de los docentes es uno de los nudos críticos de la educación. Los docentes son una de las causas más importantes del problema pero también pueden ser el inicio de las estrategias más efectivas para transformar la educación.

El rol del profesor se va haciendo más complejo; sus funciones parten de un diagnóstico situacional y consisten en diseñar el proceso educativo, organizarlo y tomar decisiones técnico - científicas para programar, guiar el aprendizaje y evaluar. El papel del docente en el futuro será apasionante y diferente.

1.3. COMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA

La educación escolar tiene como finalidad el desarrollo de las capacidades y apropiación de los contenidos de la cultura necesarios para que los jóvenes se inserten activamente en la sociedad. La educación, por tanto, es un proyecto de naturaleza social que se desarrolla y toma cuerpo en una institución también social como la escuela. La escuela es el lugar donde ocurre el proceso educativo formal y donde se deben concretar los mayores esfuerzos de la gestión del sistema educativo.

Es importante, la gestión que realiza el director en las instituciones educativas por ser la persona que está en contacto directo con los docentes y es él quien va determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos, las metas del colegio y del sistema educativo, para ello deberá cumplir con todas las tareas encargadas y encomendadas para la búsqueda de la calidad educativa. Es importante que el director escolar desarrolle todo su empeño, destrezas, habilidades, conocimientos y el liderazgo para poder cumplir su gran labor.

Los centros educativos tienen atribuciones para poder diseñar su proyecto educativo institucional de acuerdo a la realidad del estudiante y su comunidad.

Además evalúa y conduce los procesos de gestión institucional; asigna el tercio curricular del tiempo para el desarrollo áreas y/o asignaturas relacionadas a su entorno para satisfacer necesidades y requerimientos de la comunidad. El responsable de la planificación y realización de planes estratégicos y administrativos es el director.

El liderazgo ha sido una de las formas de poder más estudiado. Para Weber, el liderazgo es aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, lo que llevó a muchos estudiosos a determinar qué característica constituía el carisma. Se obtuvieron diversas respuestas de grupos de diversa índole: Agresividad y destreza, del líder de un grupo de delincuentes juveniles; mansedumbre y humildad del líder de un grupo espiritual.

Todos los seguidores veían en sus líderes una mayor inteligencia. Pronto se comprobó que había seguidores con más altos niveles de inteligencia. En conclusión: el carisma no existe, es sólo una explicación para referirse a que en determinadas circunstancias, aparece el hombre que el grupo necesita para que lo guíe. La nueva corriente teórica: coyuntural, decía que el líder surgía según la coyuntura por la que pasaba el grupo. La experiencia muestra que hay personas que nunca son líderes y que hay otras que tienden a serlo con frecuencia.

En los últimos treinta años, las sociedades han abierto nuevos espacios, de ahí que otras exigencias y escenarios se han hecho presentes (Giddens, 2003). Hay un ambiente de velocidad constante. El hombre emerge de un contexto revolucionado por la tecnología; los ambientes sociales, económicos, políticos y organizacionales están llamados a transformarse y adaptarse a las exigencias de este nuevo contexto. Las organizaciones se han transformado en centros inteligentes, convirtiéndose así en mundos complejos donde los cambios y su proyección se hacen necesarios en el ambiente donde se desarrollan para así sostener su vigencia. Los cambios, avances y transformaciones de sus procesos dentro de las instituciones o empresas públicas y privadas conforman una secuencia de acciones para la presencia y dinamismo que puedan tener en el contexto social donde actúan.

Al respecto, Giddens (2003) afirma que la década de los '70 en adelante se considera como la época de la cultura organizacional donde aparecen enfoques, modelos y paradigmas innovadores para rebatir la gerencia tradicional y formal. El liderazgo transformacional, el democrático, son considerados como los más apropiados para la conducción gerencial y funcional de las instituciones educativas. Es en este tiempo del siglo XXI cuando se inicia un camino para un nuevo liderazgo gerencial que implica la participación de la gente, la modernización de los procesos, la innovación, la equidad, la calidad y la producción de bienes sociales. De igual forma, Fabiano y Guevara (2001) señalan que “las organizaciones deben ser transformadas, ese es el ideal, pero este cambio debe partir de su propio centro de gravedad, de su evaluación, en el cual la revisión interna debe experimentarse en razón de su funcionamiento, su dimensión, pero asimismo, de su objetivo frente a la sociedad en la cual está inmersa”. “Es así como se visualiza la organización movida por procesos conformes a su configuración, en la cual la toma de decisiones debe ser emplazada a los procesos gerenciales que orienten los mismos cambios sustentados en su dinamismo, siendo el entorno de manera decidida, un espacio donde se produce una gran influencia hacia el interior de las organizaciones, el cual no permite olvidar los valores que deben prevalecer en la ellas” (Castells, 1999).

En otro orden de ideas, Cortina (2000) al referirse al papel de los gerentes o directivos dentro de las empresas y/o instituciones, argumenta que éste se hace cada vez más exigente y especial, porque constituye de alguna manera, conjuntamente con todo el personal, la imagen de la cultura organizacional y una de las partes esenciales de la institución, donde el directivo se ha convertido en uno de los personajes más significativos de la cultura de fin de siglo. En virtud de lo anterior, las Instituciones educativas, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el PEI.

Según el sociólogo Manuel Castells (1999), “las características del mundo social de la vida humana, se identifican como un mundo de transformaciones, cuyo

motor de inicio lo constituye la tecnología de la información, la cual está modificando la base material de la sociedad a un ritmo acelerado”. Por otro lado, aparece la integración global de los mercados financieros, el Pacífico Asiático es el nuevo centro industrial global dominante, y además, se unifica económicamente; Europa y los países del llamado Tercer Mundo se atreven a transitar por igual camino. Éste es el mundo de ahora, es el contexto y la plataforma que sustenta la vida personal, profesional y organizacional.

En esta caracterización del mundo social actual, no se obvia la necesidad de transformar el mundo organizacional de las empresas e instituciones. Hay aportes teóricos de gran importancia y utilidad los cuales como señala Drucker (2003) están señalando el camino a profundas revisiones, esquemas de una nueva sociedad del conocimiento, pero asimismo, de intereses económicos en la construcción de un nuevo orden, a fin de proyectar la nueva visión organizacional del momento, donde se pueden identificar varios de sus elementos, como: la tecnología, el aprendizaje, el hombre, el conocimiento, el cooperativismo, la pertinencia, la producción, la equidad, la calidad, la integración y con énfasis en la ética, como componente relevante y necesario.

Dentro de las transformaciones que se requieren en la educación, se exige la puesta en práctica de una gerencia-liderazgo que responda a la revisión y cambios exigidos por el entorno. Esto implica el análisis de los procedimientos administrativos y de gestión escolar para evaluar si verdaderamente el directivo está asumiendo su compromiso con la institución; además, la apertura y la innovación de una dirección con liderazgo y una actitud ética sostenida y permanente, que lleve adelante los cambios en la gerencia direccional.

La gerencia requiere movilidad y dinamismo, así como formación y capacitación de contenidos teóricos y de valores, que la lleven a visualizar los cambios requeridos y pertinentes para su entorno. La misma en sí, es el centro de las acciones para que la organización sea eficiente y refleje una imagen de excelencia y productividad. Asumir el rol de gerente, implica sostener una actuación directiva de líder en la toma de decisiones, en las relaciones interpersonales, en el clima organizacional con el acertado componente de

liderazgo transformador e innovador, aunado a la ética organizacional. Quinn (1996) señala que quien asuma el rol de gerente, debe ser director y a la vez ser líder, debe estar preparado para enfrentar grandes cambios, tanto en el aspecto administrativo-empresarial, como en las actividades que involucren el desarrollo del hombre como un ser social e integral, física y psicológicamente. El ser un administrador-líder, implica conocer los postulados, misión y visión de la nueva administración, enfocando los esfuerzos en nuevas estrategias en la organización que le lleven a garantizar el progreso continuo del sistema donde se realizan los procesos administrativos, y en razón de las particularidades situacionales (Quinn, 1996).

Las tendencias percibidas en las últimas tres décadas, en particular a partir de los '70, década a la cual se le denomina la época de la cultura organizacional donde aparecen enfoques, modelos y paradigmas innovadores para rebatir la gerencia tradicional y formal. Robbins, Clark, Dickinson entre otros asumen la incorporación conceptual como el liderazgo transformacional, el democrático, que ha parte de ser conceptos re-definidos, son considerados como los más apropiados para la conducción gerencial y funcional de las instituciones educativas dentro del mundo globalizado. Según Chiavenato (2002) se inicia un nuevo liderazgo gerencial que implica la participación de la gente, la modernización de los procesos, la innovación, la equidad, la calidad y la producción de bienes sociales.

Las demandas, los retos de innovación, de cambio de transformación en las políticas de gestión son a todas luces más fuertes. Drucker (2004) dice “las organizaciones deben ser transformadas, ese es el ideal, pero este cambio debe partir de su propio centro de gravedad, de su evaluación, en el cual la revisión interna debe experimentarse en razón de su funcionamiento, su dimensión, pero asimismo, de su objetivo frente a la sociedad en la cual está inmersa”. Castells, (1999) dice “la toma de decisiones debe ser emplazada a los procesos gerenciales que orienten los mismos cambios sustentados en su dinamismo, siendo el entorno de manera decidida, un espacio donde se produce una gran influencia hacia el interior de las organizaciones, el cual no permite olvidar los valores que deben prevalecer en la ellas” El papel de los gerentes o directivos

dentro de las empresas y/o instituciones, se hace cada vez más exigente y especial, constituye conjuntamente con todo el personal, la imagen de la cultura organizacional y una de las partes esenciales de la institución, donde el directivo se ha convertido en uno de los personajes más significativos de la cultura de fin de siglo.

Las Instituciones de Educación, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de las funciones básicas de las casas de estudios superiores, como: docencia, investigación, extensión, producción, de acuerdo a los niveles exigidos y demandados por la sociedad. Las características del mundo social de la vida humana, se identifican como un mundo de transformaciones, cuyo motor de inicio lo constituye la tecnología de la información, la cual está modificando la base material de la sociedad a un ritmo acelerado”. Por otro lado, aparece la integración global de los mercados financieros, el Pacífico Asiático es el nuevo centro industrial global dominante, y además, se unifica económicamente; Europa y los países del llamado Tercer Mundo se atreven a transitar por igual camino. Éste es el mundo de ahora, es el contexto y la plataforma que sustenta la vida personal, profesional y organizacional.

El ser un administrador-líder, implica conocer los postulados, misión y visión de la nueva administración, enfocando los esfuerzos en nuevas estrategias en la organización que le lleven a garantizar el progreso continuo del sistema donde se realizan los procesos administrativos, y en razón de las particularidades situacionales. Al ubicarse como administrador-líder se deben tener en cuenta de forma ecléctica los enfoques y estrategias que de acuerdo a la cultura y al clima organizacional existen en una organización.

Al ubicarse como administrador-líder se deben tener en cuenta de forma ecléctica los enfoques y estrategias que de acuerdo a la cultura y al clima organizacional existen en una organización. Esta situación, de conformidad con lo señalado por Muro (1998), estimula y motiva al personal a realizar los cambios

pertinentes y a retener lo que es funcional dentro de la organización con un enfoque futurista en todas las actividades, de la cual no se debe exceptuar la educación. Sobre este particular, Drucker (2003) enfoca la organización educativa hacia un futuro de alianzas y flexibilidad en la ejecución del trabajo, manteniendo propósitos unitarios en la formación de líder de líderes. El líder futurista busca ser proactivo y mantener la pertinencia en todos los niveles educativos.

Asimismo, otro enfoque administrativo que se propone es la escuela o enfoque situacional, donde Bueno (2002) propone un sistema socio-técnico con énfasis en la influencia técnica sobre el sistema social prevaleciente, relacionando lo socio-técnico con lo que surge dentro de la organización. En este sentido, la tecnología está en el sistema educativo como una herramienta de trabajo, pero la relación entre el personal y la tecnología, resulta un elemento a considerar, debiendo tener en cuenta en los estudios de necesidades, realizados en los diferentes niveles educativos del sistema y de las diferentes organizaciones que la componen, los grandes aportes que proporciona (Quinn, 1996).

Los retos que deben enfrentar la sociedad y todas sus instituciones en este siglo XXI han sido objeto de atención y estudio, siendo abordados en todas sus vertientes, política, económica, social, educativa, valores, debido a la trascendencia de los hechos y fenómenos desarrollados en el contexto, los cuales inciden en la conformación de un nuevo orden mundial, siendo la escuela un espacio que no escapa a esta realidad (Edgar Morin, 1999).

De otra parte existe una tendencia investigativa de la gestión y liderazgo educativo en el sentido que los méritos profesionales han sido suplantados o sustituidos por las pugnas por el poder. Al respecto dice Valeria Motta (2007), “La gestión educativa ofrece posibilidades muy interesantes en la medida que sea ejercida por profesionales del tema, cosa que no siempre ocurre; ya que el factor político, de poder o de predominancia ideológica impera más allá de los méritos de las personas, lo que muchas veces lleva a ocupar los cargos directivos”

En realidad, en este tipo de organización, los administradores deberían prestar un servicio a los docentes, generando las condiciones para que ellos pudieran desarrollar su tarea en las mejores condiciones. Para lograrlo debería generarse un proceso de especialización en gestión-liderazgo que no se verifica en todos los casos. Silvia Cansini (2006) al respecto dice; “todo esto es mucho más claro si nos referimos a organizaciones con altos niveles de productividad. Esas organizaciones, para motivar a su gente, deben estar más atentas al diseño de su esquema de valores organizacionales que a continuar incrementando incentivos materiales; y deben cuidar que sus valores sean atractivos también para sus distintos tipos de participantes e inclusive para la comunidad general”. Día a día esa necesidad aumenta en los países más desarrollados, y en particular en los subdesarrollados como América Latina. Carlos Pratt (2006) dice, “la sociedad ha cambiado, los problemas no son los mismos que los del año pasado, el conocimiento cambia a velocidad sorprendente...mientras la institución que concentra una buena parte del conocimiento y de su creación a su vez mantiene algunos resabios medievales”.

De acuerdo a las diversas investigaciones psicológicas, sociológicas y pedagógicas en el campo de la gestión educacional en América Latina, se diferencian entre los gestores gerenciales y administrativos de las instituciones educativas cuatro estilos de liderazgo. Según Kenneth Leithwood, (2004); los estilos participativo y el autoritario están asociados a buenos resultados académicos institucionales; y los estilos externo y centralista están vinculados a resultados negativos en los procesos de enseñanza- aprendizaje. Si bien dentro de la lógica de la administración educativa el proceso de gestión, la planificación, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, el clima institucional, entre otros, tienen como objetivo principal el cumplimiento de buenos estándares de rendimiento y competitividad educativa; en la práctica de muchos sistemas educativos latinoamericanos y del Caribe los estudios realizados a las gestiones de diversos establecimientos educativos reflejan negativos resultados de aprendizaje los mismos que están asociados a conflictos, demandas sociales, y pugnas por el poder intra-institucionales. Se enfatiza que los gestores directores no ponen su esfuerzo y recursos en resolver dichos problemas, y más aún se denota falta de liderazgo pedagógico en la gestión de las instituciones

educativas. Los gestores directores de las instituciones educativas evidencian prácticas de liderazgo facilitadoras más que innovadoras y transformadoras. Investigaciones diversas sostienen que la tendencia del liderazgo autoritario en las instituciones educativas se mantiene aún vigente en América Latina, la misma que está asociada a una filosofía de gestión verticales y de escasa participación, que concentran o centralizan la toma de decisiones. En este polo autoritario, se encuentran los directores que utilizan la comunicación unilateral descendente, mediante la cual ellos deciden el rol, papel o función de todos los integrantes de su equipo de trabajo, diciéndoles no sólo lo qué deben realizar, sino también cómo, cuándo y dónde. Si bien confían en ellos, se muestran más seguros indicando claramente cómo deben hacerse las cosas. Las políticas de gestión institucionales establecen relaciones interpersonales y laborales marcadas fuertemente por el rol y la autoridad.

La realidad educativa latinoamericana refleja las gestiones de directores con malos resultados de aprendizaje que se caracterizan por presentar prácticas de liderazgo que tienen un foco mayormente administrativo más que pedagógico, son declarativos en un sentido más discursivo que práctico, son incapaces de diseñar e implementar planes de mejoras y, son poco flexibles al momento de modificar ciertas prácticas o programas pre diseñados. En este grupo, se distinguen dos posiciones. Una primera agrupa al gestor-director externo cuyas características principales son delegar excesivamente las tareas de trabajo. Suelen encomendar a los demás directivos diversas tareas -de su función y del quehacer del establecimiento educativo-, generando comisiones, asignando responsabilidades, pero sin delegar oficialmente ni hacer un seguimiento o acompañamiento continuo y sistemático, desvinculándose de su principal función, que es dirigir y coordinar el establecimiento. Asimismo, reconocen que los problemas están fuera de su gestión y es ahí en donde se buscan las justificaciones focalizándose en la realidad externa del establecimiento, descuidando lo que sucede al interior, es decir, tienen un foco en lo externo. El otro sector agrupa al gestor-director centralista, entre cuyas características destacan el excesivo control de las tareas de los demás, y la presencia en las actividades internas del establecimiento.

Adolfo Fioravanti (2008), asume que en el proceso de gestión educativa, se está generando una lenta tendencia por lo participativo, estilo de gestión que se caracteriza por su horizontalidad, en el cual se convoca y consulta a otros agentes educativos para la toma de decisiones institucionales. Jorge Izquierdo (2007) al respecto dice que este tipo de directores valoran no sólo el contexto y recursos con que cuenta la institución sino también la legítima participación de los demás actores sociales en la gestión.

En la Institución Educativa N° 0407 “Héroes del Cenepa” de Juanjui, Provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín, la gestión de la institución se ve afectada por una carencia de liderazgo pedagógico. Se percibe en la plana docente pequeños subgrupos confrontados entre sí, que descuidan su función docente; La gestión se caracteriza por la predilección de delegar las tareas administrativas y académicas a un determinado grupo de docentes, afectando otros tantos; predomina el cumplimiento y la evaluación rígida de las actividades administrativas y académicas ordenadas verticalmente acorde con los niveles jerárquicos; las relaciones interpersonales y laborales están marcadas fuertemente por la relación verticalista y de autoridad; existe un énfasis por lo administrativo más que por lo pedagógico; no se trabaja en forma colectiva por la misión y visión de la escuela. La gestión se centra más en la realidad externa de la institución descuidando lo que sucede al interior tanto en lo académico como en lo administrativo; prevalece un liderazgo reproductor de lo convencional de la pasividad de gestión carente de innovación y de transformación institucional; fundamentalmente en lo pedagógico no existe acciones de asesoramiento, tampoco talleres de capacitación y actualización pedagógica lo que afecta ostensiblemente la calidad educativa.

Por los factores antes mencionados, con la certeza y convencimiento de la importancia del decisivo papel del líder directivo y la labor educativa que realiza el docente es que considero plantear la siguiente pregunta:

¿de qué manera la propuesta de estrategias metodológicas de liderazgo pedagógico basados en las teorías de la calidad y el enfoque del liderazgo pedagógico mejorara el desempeño de los docentes de la institución educativa

“Héroes del Cenepa” de Juanjui, Distrito de Mariscal Cáceres, Región San Martín?

1.4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El tipo de investigación es descriptiva propositiva en un primer momento se diagnostica el nivel de desempeño docente e la IE, en un segundo momento se analizan las teorías que sirven de sustento teórico de la propuesta y por último se diseña la propuesta teórica conducente a resolver el problema

La población estuvo conformada por 5 directivos y 38 docentes de la I.E N° 407 “Héroes del Cenepa”, distrito de Juanjui, provincia de Mariscal Cáceres-Región de San Martín. Por ser la población pequeña no fue necesario seleccionar una muestra, por lo que se trabajó con toda la población.

La técnicas aplicadas para el recojo de información fueron la encuesta y el instrumento el cuestionario dirigido a los directivos y docentes para recoger información respecto del nivel del desempeño docente y el liderazgo pedagógico..

Después de elaborar el diagnostico se procedió a diseñar la propuesta teórica sobre estrategias metodológicas de liderazgo pedagógico.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES:

2.2.1. Antecedentes internacionales:

□ Rodríguez Lucena, María Patricia (2013), en la Tesis: **La Dirección y el liderazgo del directivo, y la calidad del desempeño de los docentes, del Instituto de Idiomas, de la Universidad Nacional de Loja, en el período 2011-2012. Lineamientos Alternativos**, presentada en el Área de la Educación, el Arte y la Comunicación, de la Universidad Nacional de Loja, en Ecuador, se propuso como objetivo determinar la influencia de la dirección y el liderazgo del directivo, en la calidad del desempeño de las/os docentes.

En el desarrollo de la investigación se emplearon métodos como el analítico, sintético, deductivo, inductivo, entre otros; además, se utilizaron técnicas como la entrevista, la encuesta y la observación. Como resultado de esta investigación en lo que se refiere a la dirección, se determinó que no ha existido la suficiente gestión para garantizar la capacitación de los docentes y el desarrollo de la infraestructura; y, al referirse a la supervisión se evidencio que la autoridad no ejerce este componente en la ejecución de las actividades docentes.

En lo que se refiere al liderazgo, se evidencio que no se fomenta el trabajo en equipo, es limitada la cultura de participación en la definición de la misión y no se han introducido procesos de innovación en la enseñanza. Se llegó a la conclusión que la dirección y el liderazgo del directivo si influyen en gran medida en la calidad del desempeño de las/os docentes.

Entre las recomendaciones más importantes se destaca el desarrollo de una propuesta alternativa, que incluye dos talleres, con los que se pretende contribuir a solucionar la problemática planteada.

□ Martínez, Maribel (2014), en la Tesis: **El liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cupira durante el año escolar 2012 – 2013**, presentada para optar al Grado de Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación con mención Administración Educativa, en la Universidad Nacional Abierta, de la República Bolivariana de Venezuela, tuvo como propósito analizar el grado de importancia del liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cupira, durante el año escolar 2012-2013; es decir, identificar las deficiencias en el liderazgo directivo, determinar las características del liderazgo directivo que benefician la gestión administrativa del recurso humano y caracterizar la influencia del liderazgo directivo para un mejor desempeño docente en la educación primaria.

La metodología fue de tipo descriptiva y se basó en la investigación de campo. La población objeto de estudio la conformaron docentes, en funciones de directivo, coordinadores, docentes de aula y especialistas, quienes hicieron un total de 27 las/os mismas/os que fueron tomados como muestra.

La técnica fue la encuesta y se elaboró y aplicó un instrumento de escala tipo Likert que estuvo conformado por 15 preguntas con 4 opciones de respuestas. Fue validado a través del juicio de experto y su confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Una vez recogidos los datos se procedió a analizarlos cuantitativamente.

Esta investigación concluyó que en la Unidad Educativa Nacional Cupira, resultaba fundamental e importante el tipo de liderazgo aplicado por el director ya que incide en el desempeño del docente de educación primaria, optando por un estilo democrático, considerado como el más adecuado, aunque en varias ocasiones el director utilizó un estilo algo autoritario que en nada beneficio la armonía y el clima organizacional de este centro de estudios.

A partir de los resultados obtenidos, se recomendó el diseño de estrategias gerenciales y administrativas dirigidas al personal directivo y docente como propuesta para el mejoramiento del desempeño docente; además, la actualización de las/os profesionales de la docencia mediante jornadas de

Formación, cursos, talleres y conversatorios.

2.1.2. Antecedentes nacionales:

Aquino Olivos, Guillermina Balbina (2009), en la Tesis: **Gestión educativa del director, estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño de los docentes de la Institución Educativa N° 0002 “Hermano Anselmo María”, del distrito de Breña**, se propuso como objetivo determinar como la gestión educativa del director y el estilo de liderazgo influyen en el desempeño de las/os docentes.

La investigación fue de tipo descriptiva–explicativa, lo que permitió conocer si una variable estaba asociada a otra y explicar las relaciones entre ellas.

El método de investigación fue descriptivo. La población estuvo conformada por 26 administrativos y 140 docentes, es decir por un total de 166 unidades de análisis. La muestra lo constituyeron 18 administrativos y 98 docentes, seleccionados aleatoriamente.

Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, cuyos datos permitieron conocer la realidad educativa de la institución educativa.

Con relación a los resultados se llegó a la conclusión que las metas y objetivos de la institución educativa inciden en el cumplimiento del desarrollo curricular; que los niveles de supervisión inciden en el cumplimiento de las metas y objetivos; que los documentos que se utilizan en la gestión logran evidenciar capacidades en las tareas; que los recursos inciden en el nivel de productividad del personal docente; que la capacidad de gestión es un factor que incide en la participación voluntaria de los docentes; que los niveles de motivación inciden en el rendimiento del personal docente; y, que la gestión educativa del director y el estilo de liderazgo influyen en el desempeño docente.

Zegarra Martínez, Elisa Carmen Rosa (2012), en la Tesis: **El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa**

Miguel Grau del distrito de Magdalena del Mar, se propuso como objetivo determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la mencionada institución educativa. El tipo de investigación fue aplicado y el diseño descriptivo correlacional.

La muestra fue seleccionada con la técnica de muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple. Se aplicaron dos instrumentos: i) El cuestionario de liderazgo y, ii) La ficha de evaluación de desempeño laboral docente, con el objeto de recolectar información acerca de las variables de estudio. Se depuraron las pruebas mal desarrolladas y se procedió a la calificación y tabulación de los datos en la hoja de cálculo Excel.

Se analizaron los datos a través del paquete estadístico SPSS Versión 15.0, para obtener los resultados pertinentes al estudio, los cuales fueron mostrados mediante tablas y gráficos, con su correspondiente interpretación, de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación. Se tuvo en cuenta estadísticos de resumen y de frecuencias y porcentajes. Para la contratación de las hipótesis relativas al grado de asociación entre las variables de estudio, se empleó como prueba estadística la prueba de correlación lineal de Pearson.

Los resultados de la investigación indican que el estilo de liderazgo del director se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes; que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo del director (Dimensión: Iniciación de estructura) y el desempeño laboral de los docentes; que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo del director (Dimensión: Tolerancia a la libertad) y el desempeño laboral de los docentes; que el estilo de liderazgo del director (Dimensión: Consideración), se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes; y, que el estilo de liderazgo del director (Dimensión: Énfasis en la producción) se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa “Miguel Grau” del distrito de Magdalena del Mar.

2.2. BASE TEORICA.

2.2.1. El liderazgo. El sistema educativo en general, se ve afectado por el modo de vivir imperante en los albores del siglo XXI que exige una adaptación efectiva a las distintas circunstancias que se presentan de manera incesante. Las organizaciones educativas son permanentemente demandadas a desarrollar una constante autocrítica para poder situarse al nivel de los cambios que abarcan todos los ámbitos de la vida. Como consecuencia de ello, necesitan estar bajo el liderazgo de un director efectivo que posibilite al centro educativo alcanzar sus cometidos y aportar de manera valiosa a la comunidad, al municipio, al departamento, a la región y al país.

Se ha afirmado que “la responsabilidad del líder es el logro de objetivos específicos con el concurso de un grupo de personas a su cargo. El instrumento fundamental del líder es su autoridad o poder” (Sevilla, 2002, p.7). Ante toda la compleja realidad actual, la escuela debe poseer respuestas bien definidas y para ello, debe converger todas las virtudes y competencias de sus elementos y trabajar para un fin común. Es en este sistema, cuando el rol de un liderazgo efectivo adquiere su verdadero valor.

2.2.2. Definición de liderazgo

De acuerdo a Hogg y Vaughan (2010) el liderazgo es una relación en la que algunos miembros de un grupo, son capaces de influir en el resto para que acepte como propios nuevos valores, actitudes y objetivos y que se esfuercen para alcanzarlos. Al mismo tiempo, citan a Chemers que define el liderazgo como un proceso de influencia social mediante el cual, una persona reúne y moviliza la ayuda de otras para alcanzar un objetivo común.

El liderazgo se define como “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (Diccionario de la Real Academia Española, DRAE, 2001). También, indica que la palabra *líder* viene del inglés “leader”, y significa, persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador/a. En tanto, Palomo (2010) expone que el tema del liderazgo ha sido objeto de varios estudios

durante distintas épocas. Menciona que en 1940 Kurt Lewin y sus colaboradores inician a investigarlo sistemáticamente; luego, afirma que en 1950, Bennis expresaba con ironía, que el tema del liderazgo, quizá era el tópico sobre el que se había escrito más, pero sobre el que menos se sabía en el campo de las ciencias sociales. Tal aseveración, tiene alta vigencia en la actualidad.

La misma autora agrega que el líder es efectivo cuando sus ideas y acciones:

- a. Movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- b. Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes autoritarias.
- c. No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación.
- d. Obtenga credibilidad mediante sus actuaciones.
- e. Dé el ejemplo y se constituya en modelo para los otros.
- f. Se ocupe de alterar el *statu quo*, para la generación de procesos nuevos y revolucionarios.
- g. Experimente, acepte los retos y riesgos.
- h. Visualice el futuro.
- i. Genere una visión compartida sobre el proyecto.
- j. Fomente la colaboración y el trabajo en equipo.
- k. Esté atento a los nuevos avances y tendencias y además aprenda con rapidez.
- l. No favorezca las fórmulas obsoletas, sino que potencia la creatividad y la innovación.
- m. Favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización.
- n. Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.
- o. Siga un planteamiento claramente proactivo.

También, Gago (2006) apunta que el liderazgo del director en la gestión educativa es un componente determinante en la organización de estructuras y procesos, modelos de interacción, actitudes y convicciones de los docentes. Asimismo, influye directa e indirectamente en el aprendizaje mediante visitas

a las aulas, evaluación de actividades escolares y en general, llena de significado a lo que acontece en el centro educativo.

Enfatiza que el líder es el que alcanza los objetivos y metas propuestas con la ayuda de todo su personal. Encuentra el recurso exacto para lograr que su equipo de trabajo dé lo mejor de sí, sin más condición que el compromiso asumido para trabajar por un objetivo común.

En la misma línea, Koontz y Weihrich (2004) expusieron que es en la persona del líder donde recae directamente la responsabilidad de planificar el futuro, responder con soluciones, motivar a su personal, así como crear las estrategias y mecanismos de operación. Es el primer llamado a dirigir los pasos de su personal con claridad y honestidad en busca siempre de los objetivos institucionales.

2.2.3 Enfoque teórico del liderazgo escolar

De acuerdo a Murillo, Barrio y Pérez (1999), la investigación sobre liderazgo arranca a inicios de siglo XX; reconocen que ha existido un reciclaje de las ideas que tienen como punto común, entender el liderazgo y la gestión como íntimamente unidos. Durante las décadas de los 30 y 40, la teoría de los rasgos defendía que los líderes nacían y no se hacían; sin embargo, los estudios respectivos no lograron demostrar tal hipótesis. En la misma línea, se enmarcó la Teoría de la gran persona, con una visión sobre el liderazgo que atribuye virtudes eficaces a cuestiones innatas; no obstante, los líderes no se diferencian mucho de las demás personas en la vida cotidiana, son los rasgos de personalidad adquiridos desde la niñez los que otorgan a las personas carisma y predisposición a liderar (Hogg y Vaughan, 2010). Más tarde, se desarrolló la teoría conductual, que dio lugar a la clasificación de líder permisivo (*laissez faire*), democrático y autocrático.

En 1943, Lippit y White, efectuaron un estudio clásico, donde usaron actividades post escolares para estudiar los efectos de los estilos de liderazgo a lo interno del grupo, la moral y capacidad de ejecución de tareas. Los resultados fueron los siguientes: los autocráticos daban órdenes, eran fríos y

se concentraban en el momento. Los democráticos pedían sugerencias, debatían los planes y se comportaban como miembros ordinarios. Los *laissez-faire* dejaban que el grupo tomara sus decisiones y no intervenían. Concluyeron que el liderazgo democrático era más apreciado y productivo (Hogg y Vaughan, 2010).

Respecto a la clasificación clásica de los estilos de liderazgo Hernández, Santo y González, (2012), plantean que *el democrático*, aumenta la implicación y el compromiso con las metas, así como el interés por participar y resulta más eficaz para el cambio de actitudes. El autocrático genera hostilidad, irritabilidad y agresividad. El permisivo o liberal se caracteriza por su falta de productividad y eficacia, y por las dificultades que presenta para alcanzar objetivos; el grupo, sin embargo, puede manifestar más satisfacción con este estilo de liderazgo que con el autocrático.

Después de la concepción conductual, tuvo espacio la teoría de la contingencia o situacional, que concibe la efectividad de liderazgo condicionada por los factores socios ambientales; en el ámbito educativo concibe al líder pedagógico como agente transformacional de la cultura organizativa del centro. Se destaca que (Hogg y Vaughan, 2010, p.32) “el liderazgo depende de las demandas de la tarea o de la situación y no es simplemente una propiedad de la personalidad, aunque las cualidades personales pueden desempeñar un papel”. Asimismo, estiman que para este caso, la teoría más conocida es la de Fiedler (1964) que identifica a dos tipos de líderes: los orientados a las tareas y los enfocados a las interrelaciones. A partir de los diversos estudios de Leithwood, Begley y Cousins (citado por Murillo, *et al.* 1999), definen cuatro modelos de práctica directiva: el estilo A, caracterizado por enfatizar un clima de buenas relaciones interpersonales y un clima de cooperación; el estilo B, enfocado en el rendimiento de los estudiantes y su bienestar; el estilo C, centrado en los programas; y el estilo D, enfocado hacia los aspectos administrativos.

Es importante mencionar que estas teorías, conciben a la persona del director como el centro y único líder, sin embargo, existen trabajos que amplían el

concepto de liderazgo a otros miembros escolares. Luego surgen enfoques de liderazgo pedagógico como el instruccional, al final de la década de los setenta. También es menester indicar que desde los años ochenta se han desarrollado diversos instrumentos para medir el liderazgo de los directivos, uno de los principales es el PIMRS, Principal Instruccional Management Rating Scale de 1984; este instrumento considera tres dimensiones del liderazgo pedagógico: definición del proyecto escolar, dirección del programa pedagógico y la promoción de un clima escolar de aprendizaje positivo. Los mismos autores, estiman que el liderazgo que más aporta a la mejora de la escuela es el centrado en el alumno, seguido del centrado en los programas, luego el basado en el clima y de último el basado en lo administrativo.

En el año de 1984, Sergiovanni, (citado por Murillo, *et al.* 1999) planteó que existen cinco tipos de liderazgo: el técnico, que se especializa en la planificación y control; el humano que enfatiza la formación profesional y humana; el educativo que centra en el currículo, la orientación y evaluación; el simbólico enfocado en la motivación y transmisión constante de llamados a la excelencia; y el cultural que promueve la diversidad vinculada a los programas escolares. Es importante mencionar que Sergiovanni critica los estilos de liderazgo personal; su enfoque preferido es el de liderazgo compartido (Wrigley, 2007).

Más adelante, con influencia de las corrientes empresariales, emergieron los modelos de *liderazgo transaccional y transformacional*, que subrayan y promueven la distribución del poder, debido a las debilidades del liderazgo instructivo que sobrevalora la influencia del líder, contrario al transformacional que enfatiza en el liderazgo de equipo. El concepto fue introducido por Bass y contempla las siguientes dimensiones: carisma que entusiasma, visión de formular una misión, consideración individual, estimulación intelectual y capacidad para motivar (Murillo, *et al.*, 1999).

De acuerdo a Palomo (2010), el liderazgo transformacional implica la modificación de la organización, diferente a lo que sucede con el transaccional, caracterizada por ser estático, a favor de mantener el *statu quo*

dentro de la organización, donde los líderes se sienten cómodos y relajados. Está relacionado con la habilidad de desarrollar y movilizar los recursos humanos a los grados más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores alcancen más de lo que esperaban alcanzar por sí mismos, antes de ser liderados.

Asimismo, Leithwood (1994), estima que las dimensiones del *liderazgo transformacional* son: claridad en los propósitos, apoyo al personal, concesión del poder y promoción de la cultura de la escuela. Hay que subrayar, que después de la definición de liderazgo transformacional, ya a finales del siglo XX, surgieron nuevos modelos como el facilitador y clima escolar de aprendizaje positivo. Los mismos autores, estiman que el liderazgo que más aporta a la mejora de la escuela es el centrado en el alumno, seguido del centrado en los programas, luego el basado en el clima y de último el basado en lo administrativo.

2.2.4. Enfoque del liderazgo pedagógico

En estos últimos años se ha introducido con mucha fuerza en el campo de la educación el concepto de liderazgo pedagógico del directivo como una estrategia para transformar la dinámica de las instituciones educativas.

Los informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), del año 2009; McKinsey, del año 2008; y el National College of School Leadership, del año 2006, señalan que “más allá de las diferencias culturales en los sistemas escolares en el mundo, el liderazgo que ejercen los directores de los centros educativos constituye el segundo factor intra-escuela, después de la efectividad del docente de aula” (Maureira, O; Mofarte, C, y González, G., 2014, p. 137). En este mismo sentido, Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., (2013), siguiendo a Leithwood et. al, (2006), sostienen que la investigación ha puesto de manifiesto que el liderazgo educativo contribuye en el aprendizaje de las/os estudiantes de las instituciones educativas, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares, después de controlar el nivel del alumnado y el contexto sociocultural.

Los estudios realizados sobre liderazgo escolar señalan que una de las características principales de un liderazgo exitoso es la capacidad de desarrollar la motivación y el compromiso de los diversos actores de una institución educativa; más aún, agregan que el liderazgo tiene mayor influencia sobre las organizaciones escolares cuando esta adecuadamente distribuido; sin embargo, en ausencia de un liderazgo pedagógico, es improbable que derive en cambios concretos en las prácticas, las habilidades o los conocimientos de las/os estudiantes y de las/os docentes (Vaillant, 2011).

Como bien señalan Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., (2013), las instituciones educativas están para que las/os estudiantes aprendan y el éxito de la dirección escolar debiera estar en la medida en que tiene un impacto (normalmente indirecto, puesto que esta mediado por la labor docente) en los aprendizajes. Por ello, las tareas de la dirección deberían concentrarse en todo aquello que favorece una mejor enseñanza y mejores aprendizajes. Si bien es necesaria una buena gestión escolar, esta no es suficiente si no posibilita buenos aprendizajes en las/os estudiantes.

Citando a dos organismos internacionales, Vaillant (2011), expresa que muchos autores y responsables políticos destacan el importante papel que desempeñan los directores en la mejora de la calidad de la enseñanza; sin embargo, al pasar gran parte de su tiempo en tareas administrativas, los lleva a descuidar las funciones pedagógicas (OCDE, 2009). Las actividades meramente administrativas como la contabilidad y la supervisión de la infraestructura tienen primacía; en cambio, las actividades pedagógicas como el seguimiento y la evaluación de los progresos de aprendizaje son menos frecuentes (UNESCO, 2008).

En nuestro país, una investigación realizada en cinco instituciones educativas estatales de Lima Metropolitana, sobre la gestión educativa, revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, en perjuicio de la labor pedagógica, restringiendo sus actividades, en el mejor de los casos, a un limitado

acompañamiento al docente en el aula (Unidad de Medición de la Calidad Educativa, 2006); pese a que existe un reconocimiento explícito por parte del Ministerio de Educación, de que el director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa, así como responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Freire, S., y Miranda A., 2014).

Es decir, los directores, como efecto de la estructura del sistema educativo, suelen estar sobre exigidos a nivel administrativo y no tienen tiempo para tareas de índole pedagógica. Esta práctica de gestión burocrática y gerencial, heredada de la modernidad, requiere ser rediseñada con nuevas estructuras capaces de hacer frente a las condiciones más complejas en un mundo más diverso, que posibiliten respuestas contextualizadas y locales, mediante modelos de gestión más horizontales, que impliquen al personal afectado, en una nueva gobernanza de la educación (Bolívar, 2012).

Esta “nueva gobernanza” en las instituciones educativas, de acuerdo con lo que señala el Ministerio de Educación (2014), requiere rediseñar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, convirtiendo al director en un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, configurando una organización escolar que logra vincular el trabajo docente, promover un clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad; es decir, una postura sobre la base de concebir el liderazgo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual; y de ejercerlo como una práctica distribuida, democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización, en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales, lo cual supondría el regreso a un modelo de liderazgo burocrático que se desea abandonar.

Según Lorenzo (2005), el liderazgo se viene conceptualizando como una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución; por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder; y, supone dominar procesos técnicos, interpretar los diversos hechos o situaciones que ocurre en una institución educativa y transformarlas en ventajosas para sus propósitos;

además, es compartido y se ejerce colegiada y colaborativamente; quiere decir que no solo los directores participan del liderazgo, sino todo el equipo directivo; más aún, se esparce por toda la organización a través de las/os responsables de comisiones, equipos docentes, tutores, etc.

Al respecto, Pareja, J.; López, J.; El Homrai, M.; y Lorenzo, R., (2012), citando a varios autores, sostienen que el concepto de liderazgo distribuido tiene muchos rasgos que se asemejan a otras propuestas surgidas en distintos momentos: liderazgo compartido (Pearce y Conger, 2003), colaborativo (Wallace, 1989), democrático (Gastil, 1997) y participativo (Vroom y Yago, 1998), y puede entenderse como un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia, potencialmente, por personas de todos los niveles (Fletcher y Kaufer, 2003: 22).

La idea básica del liderazgo distribuido se sostiene en la teoría organizativa y en el campo de la administración educativa. Este enfoque hace referencia a un liderazgo compartido por toda la comunidad escolar; es decir, se trata de un proceso de producción social, donde participan tanto los líderes como los seguidores; en consecuencia, lo relevante no es “el líder”, sino “el liderazgo”; que está dado por la capacidad de un grupo de personas de trabajar en equipo, motivando e influyendo para promover el cambio. (Beltrán, 2014, p. 946). Es decir, según Leithwood, Mascal y Sacks (2009. Citados por Ahumada, 2010, p. 117), “el liderazgo distribuido emerge de las acciones cotidianas e involucra a las distintas personas responsables de la tarea”. Vaillant (2011), siguiendo a Elmore (2000), sostiene que este autor en el esfuerzo de desmitificar el liderazgo como una capacidad que sería inherente y natural a ciertas personas, manifiesta que las cualidades de liderazgo pueden ser aprendidas, desarrolladas y distribuidas; y que el liderazgo distribuido involucra una «cultura común de expectativas», en la que todos son responsables por su contribución al resultado colectivo.

Desde esta perspectiva, el liderazgo empieza a concebirse menos como de un individuo y más como de una comunidad, asumido con su consentimiento, por distintas personas según los momentos. En tal sentido, las necesidades

de liderazgo de cada institución educativa deben ser redistribuidas de modo que las responsabilidades sean compartidas por todas/os las/os integrantes de la comunidad y prevalezcan valores de cooperación en la toma de decisiones (Pareja, 2007).

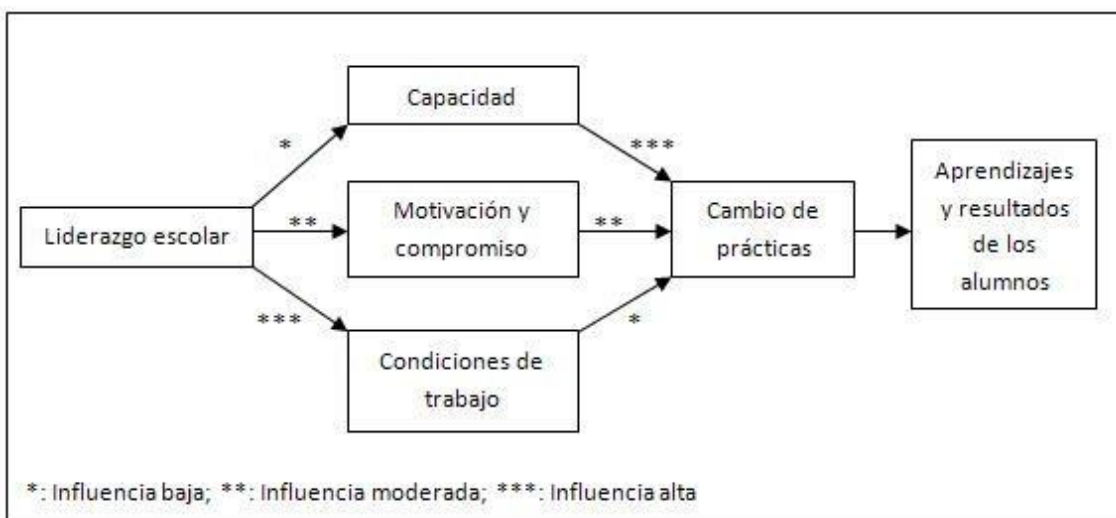
En esta nueva concepción la principal tarea del/la directora/a en una institución educativa es desarrollar la capacidad de liderazgo de las/os demás, estimulando el talento y la motivación (Murillo, 2006). Además, “se espera que los directores asuman tareas ampliadas, tanto administrativas como gerenciales, gestionen recursos financieros y humanos, manejen las relaciones públicas y formen coaliciones, participen en una administración de calidad y procesos de información pública, así como que proporcionen liderazgo para el aprendizaje. Esta carga de trabajo va más allá de lo que un solo individuo puede lograr con éxito” (Pont, B.; Nusche, D.; y Moorman, H. 2008, p. 29). Pareja, J.; Lopez, J.; El Homrai, M.; y Lorenzo, R., (2012), sostienen que este enfoque teórico de liderazgo parte de la idea que una institución educativa no avanzara si depende solo de una persona; pues, ya no es el director/a el eje del cambio educativo, sino la institución educativa; por tanto, habrá más de un líder en cada una de ellas y comprometerá a toda la organización; en consecuencia, el liderazgo debe ser redistribuido de modo que las responsabilidades sean compartidas por toda la comunidad educativa.

Este planteamiento de liderazgo, según Morillo (2006), se caracteriza porque:

- Es una práctica más democrática y “dispersa” en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales; es decir, redefine el papel del director, dejando de ser un gestor burocrático para convertirse en un agente de cambio, que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común.
- Los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional de las/os docentes, creando una visión compartida de la institución educativa, rompiéndose el aislamiento e individualismo de la práctica docente, y orientando la participación de la comunidad en torno a la visión institucional.
- Los directivos establecen acuerdos y metas deseables, estimulando y

desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes, dado que la mejora de una institución educativa depende de la acción coordinada de los propios implicados.

Gráfico: Nº 1: Proyección del liderazgo escolar



Fuente:

▪ Características de un líder

De Donis (2007) definió cuatro características básicas de un líder: su visión ganadora caracterizada por poseer pleno conocimiento de las oportunidades que se presentan, saber que los pequeños logros contribuyen a alcanzar las grandes metas, utilizar las crisis como retroalimentación y aprendizaje y saber convertir las deficiencias en ventajas; su pasión por la vocación que le permite esforzarse al máximo y estar prevenido para las oportunidades con mucha anticipación; su integridad que le posibilita actuar con ética, tener la confianza plena del personal en él para poder trabajar por un objetivo común, revisar sus valores constantemente y trabajar para el eterno perfeccionamiento y su audacia y curiosidad para descubrir, investigar e informarse, reconocer que la información y el conocimiento le brindan ventaja y manejar muy bien los momentos para actuar.

Está establecido que “no importa cuán dotado sea un líder, sus dotes nunca alcanzarán su máximo potencial sin la aplicación de la autodisciplina. Ésta permite que un líder alcance el nivel más elevado y es la clave para un liderazgo duradero” (Maxwell, 2007, p.36).

Respecto a las características del liderazgo, afirma tiene muchas facetas como el respeto, la experiencia, la fuerza emocional, la disciplina, el sentido de la oportunidad, entre otros.

Destaca que muchos de los factores que entran en juego son intangibles por eso los líderes requieren madurar para ser efectivos.

El mismo autor, agrega que existen cuatro fases para el crecimiento del liderazgo: crecimiento y conocimiento; reconocimiento de la capacidad por parte del equipo; aprender hoy para liderar en el mañana y luchar para la incidencia. Hernández *et al.* (2012), afirman que entre las características, capacidades y habilidades de un líder sobresalen las siguientes:

- a. Físicas, como la capacidad de trabajo y resistencia a la fatiga.
- b. Intelectuales, que incluyen la inteligencia media, alta y la fluidez verbal.
- c. Social, constituida por la comunicación, motivación, sociabilidad, sensibilidad social o empatía, simpatía, trabajo en equipo, ecuanimidad, asertividad, cooperación, confiabilidad, delegación y apoyo.
- d. Psicológicas, como el equilibrio, control, autoconfianza, estabilidad emocional, tenacidad, resistencia a la frustración, iniciativa y creatividad.
- e. Prácticas, conformadas por el conocimiento, información, aptitudes específicas, eficacia y la responsabilidad.

▪ **Diferencias entre dirigir y liderar**

Palomo (2010) enfatiza que no es lo mismo dirigir que liderar. Mientras el primer concepto tiene las connotaciones de autoridad y poder, el segundo no lo implica necesariamente, es en este caso, más determinante la influencia. Estima que es necesario combinar las características o competencias directivas con las de liderazgo. Las mismas distinciones presenta Bennis (citado por Palomo, 2010), al asignar los siguientes calificativos al agente directivo: sólo administra, es una copia, se acomoda, se centra en los sistemas y la estructura, se basa en el

control, tiene un punto de vista cortoplacista, pregunta cómo y cuándo, inicia las ideas y acepta el statu quo; mientras que al líder lo califica como innovador, original, se desarrolla permanentemente, se centra en las personas, inspira confianza, tiene perspectiva a largo plazo, pregunta qué y por qué, origina las ideas y cambia el statu quo.

También existe una reconciliación entre las dos categorías, cuando la Universidad

Internacional de Andalucía (2008), cita a Blanchard y afirma que en el campo educativo, el liderazgo y la gestión son complementarios; el primero es útil para evitar que las organizaciones se estanquen, y la segunda para que funcionen de manera ordenada.

▪ **El director escolar como líder**

El director escolar ejerce una influencia importante en el aprendizaje de los alumnos de manera directa e indirecta. Debido a las abundantes y complejas interrelaciones que se dan en el seno y alrededor de la institución educativa el ejercicio de un buen liderazgo sirve de cohesión y orientación; por ello, precisa de las competencias profesionales para una mayor efectividad.

El informe McKinsey expone que el buen liderazgo de la dirección es un factor determinante en la calidad de la educación y que, después de la labor docente en el aula, es el segundo factor que contribuye a lo que aprende el alumnado (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, 2011, p.8).

Sobre este particular, Lorenzo (como se citó en Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, 2011), indica que los directores se quedan normalmente en el nivel de gestores de los recursos del centro. Ejercen un liderazgo defensivo, reactivo y de supervivencia, ya que muchas veces, tratan a docentes, padres o alumnos desanimados, desinteresados y agresivos. Al mismo tiempo, presenta los indicadores que conforman el perfil ideal del director de la manera siguiente:

- a. Vela por la misión institucional.
- b. Demuestra responsabilidad, respeto y compromiso.
- c. Fomenta un clima de trabajo y cultura organizacional agradable.
- d. Favorece el aprendizaje cooperativo.
- e. Promueve una adecuada planificación.
- f. Impulsa la profesionalización.

- g. Evalúa interna y externamente.
- h. Promueve la calidad e innovación.
- i. Promociona la participación.
- j. Mantiene alta comunicación.

Concluye que, en definitiva, el liderazgo del director debe caracterizarse por ser transformacional que delega, distribuye, es participativo, es colaborativo y compartido.

Es de vital importancia considerar a Bolívar (1997) cuando estima que la dirección y el liderazgo desempeñan un relevante papel en la efectiva puesta en práctica de determinadas innovaciones así como en las expectativas y compromiso que los miembros tienen respecto a los fines de la institución.

De acuerdo a Batanaz (citado por Carda y Larrosa, 2007) el director puede ejercer su liderazgo en la solución de problemas; la toma de decisiones; el empleo equitativo del tiempo en actividades administrativas, de gestión y de liderazgo pedagógico; la integración de todos en una misma misión y visión; el fomento de valores de respeto y utilización de procesos democráticos; la eliminación de los abusos de poder, el cuidado de la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales; y, el involucramiento de la comunidad en la gestión escolar.

Asimismo, García, Rojas y Campos (2002) apuntan que en la búsqueda permanente del liderazgo, el director debe confiar en la colectividad y en sí mismo. Demuestra confianza colectiva cuando:

- a. Actúa en democracia y brinda apertura, respeto y participación para resolver las diferencias.
- b. Trabaja en colectividad para el crecimiento de los estudiantes y del personal, ya que es más exitoso el trabajo como colectividad que como colección de individuos.
- c. Favorece relaciones saludables que permiten la convivencia interpersonal.
- d. Reconoce las necesidades de un ejercicio compartido de liderazgo y se reconoce como persona que necesita relaciones cercanas y ser parte de un equipo colegiado.
- e. Descansa en el criterio común o en el criterio de expertos.
- f. Vela por la oportunidad en el cumplimiento de la tarea versus la participación.

- g. Favorece el trabajo en grupos, la pertenencia y responsabilidad individual.
- h. Se apoya en la propia autoridad, como en la autoridad consensual.

La confianza del director en sí mismo como persona juega un papel fundamental en la construcción de su liderazgo en la escuela y en el desarrollo de su capacidad para promover un sentido de colectividad en la institución. Esta confianza no debe ser ciega, sino reflexiva, sustentarse en evidencias de que su liderazgo beneficia a la escuela, para de esta forma, reconocer errores y afirmar capacidades y talentos. Sobre dicha confianza, Kouzes y Posner (2006) refieren que los líderes ven hacia el futuro perciben las oportunidades que les esperan cuando ellos y sus colaboradores alcanzan las metas, poseen sentido del propósito y son siempre positivos porque creen vehementemente que las personas son capaces de marcar una diferencia. Se afirma que “el liderazgo es una preocupación constante para todas aquellas personas que necesitan motivar, guiar e inspirar en el ejercicio de las funciones directivas que tiene asignadas” (Harvard Business School Press de Boston, 2002, p.24). Agrega que los directores rápidamente notan que la diversidad de problemas y de personas por atender, rebasa su conocimiento, control, influencia personal y energía. Ahí, empiezan a comprender el enorme potencial del trabajo colectivo para el desarrollo de una autoridad compartida.

▪ **Papel del director en la dimensión pedagógica**

De acuerdo a García, Rojas y Campos (2002) la dimensión pedagógica comprende las bases del proyecto institucional e implica tareas como:

- a. Ocuparse por la cultura y la identidad de la escuela.
- b. Establecer concepciones sobre el aprendizaje y el rol docente sustentador del proyecto pedagógico.
- c. Concebir los criterios para las programaciones didácticas.
- d. Orientar la relación de contenidos, diseño de objetivos, estrategias, organización del tiempo y el espacio.
- e. Elaborar normativas que regulen la vida cotidiana de la escuela y de sus actores.
- f. Precisar o discutir criterios de logros de aprendizaje y evaluación para estudiantes.
- g. Definir el perfil de docentes y colaboradores afines.

- h. Promover capacitaciones.
- i. Supervisar el quehacer de la escuela y los equipos.
- j. Definir criterios de relación con la comunidad educativa.
- k. Evaluar la calidad del proyecto pedagógico en procesos y resultados.
- l. Impulsar proyectos creativos e innovadores.

En relación al mismo aspecto pedagógico, Hernández (2006) expone que el liderazgo debe ser firme, claro, participativo y académico; saber lo que ocurre en las aulas a través del trabajo de los docentes y del apoyo que requieren; en lo pedagógico, conocer los nuevos enfoques de enseñanza e impulsar el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de los estudiantes.

El Ministerio de Educación de Perú (2012) expone que toda organización educativa necesita el liderazgo de persona o personas que se responsabilicen de las metas y objetivos.

Un líder que influya, inspire y movilice las acciones relacionadas a lo pedagógico con el propósito de empujar la institución hacia estándares superiores de enseñanza. Cita a Leithwood e indica que el liderazgo pedagógico es la tarea de mover e influenciar a otros para articular y alcanzar las metas, la visión y misión del establecimiento e impactar el aprendizaje de los estudiantes mediante la formación continua del personal, rediseño de la organización y gestión de los programas de enseñanza. Subraya que el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes.

▪ **Cualidades del director eficaz**

Desde el punto de vista de Gago (2006) el director debe tener los siguientes atributos: orientación y claridad hacia los fines y las metas pedagógicas, alta seguridad personal, tolerancia a lo tradicional y tendencia a poner a prueba los límites de los sistemas organizativos establecidos, inclinación a abordar los problemas desde una perspectiva crítica, inclinación a ser más proactivo que reactivo, responsabilidad de controlar la situación, tendencia a expresar interés, afecto y atención a los demás y necesidad de involucrar a los demás en los asuntos relacionados al centro educativo.

También añade los siguientes requisitos de una dirección eficaz:

- a. Integración a profesores y alumnos en un propósito común y en una cultura que lo sostenga.
- b. Claridad en la misión, visión y control.
- c. Detección de oportunidades donde los demás sólo ven problemas.
- d. Motivación a los profesores para que acepten como propios el ideario del centro y su tecnología.
- e. Impulso a seguidores a poner en tela de juicio el *statu quo*.
- f. Favorecimiento de autonomía al personal en sus roles.
- g. Orientación hacia un consenso sobre los principales objetivos.
- h. Persuasión y decisión a obtener elevados niveles de logro.
- i. Consideración de las individualidades.

Es importante resaltar que Murphy (citado por González, 2012) indica que el liderazgo directivo se articula sobre cuatro pilares:

- a. Definición de la misión y metas escolares.
- b. Gestión de la producción educativa como currículo, enseñanza de calidad, supervisión, evaluación docente, materiales de enseñanza, horario escolar y control de rendimiento de los estudiantes.
- c. Promoción de un buen clima de aprendizaje mediante el establecimiento de estándares positivos, incentivos a estudiantes y desarrollo docente.
- d. Desarrollo de una cultura escolar fuerte caracterizado por un ambiente seguro y ordenado, implicación del alumnado, cohesión, involucramiento de familias y comunidad.

Mantilla (2008) expone que el liderazgo no es un atributo de seres especiales, puesto que es aprendido. Una tarea difícil de aprender es confiar en la gente y en contrapartida que confíen en uno; eso se consigue sólo si se cuenta con la autoridad moral necesaria.

Conseguir que cada uno haga bien lo que tiene que hacer es importante, pero es más relevante lograr que los colaboradores conviertan las ideas en proyectos que se anticipen al futuro, que se muevan en la misma dirección, que investiguen e innoven

- **Liderazgo para la calidad**

LEPELEY (2001, 23), señala que el liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización. Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder.

Es necesario definir el liderazgo dentro de los parámetros que se aplican a la gestión de calidad con el propósito de reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder.

Liderazgo para la calidad es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.

El Sr. Toyota, dueño de la reconocida fábrica de automóviles del mismo nombre define, el liderazgo para la calidad es “Lograr que las personas realicen lo que la dirección espera, pero dentro de un ambiente agradable y donde estén contentos”.

Estas definiciones encierran los principios básicos de calidad con fundamento en un buen clima laboral como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad y competitividad.

Cuando las personas que trabajan en una organización se sienten contentas con la función que desempeñan, el compromiso con la organización aumenta y los resultados mejoran. La felicidad y la risa contribuyen a relajar tensiones que son inevitables en la organización moderna y resultan en significativos avances en el proceso de mejoramiento continuo.

El liderazgo para la calidad incluye dos elementos complementarios que aportan consistencia al modelo: un elemento es el liderazgo interno y el otro es el liderazgo externo.

El liderazgo interno se refiere a los valores de la organización, el compromiso con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. Y considera la planificación estratégica como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la organización en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

El liderazgo externo se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educativas para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

El líder de calidad concentra la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión de largo plazo y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas, valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidad y poder decisión, da una mejor importancia a lo que los colaboradores hacen bien y educa en lo que es posible mejorar. El liderazgo de calidad funciona dentro de parámetros de un clima laboral favorable para el desarrollo de las personas como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad en la organización.

▪ **De la organización jerárquica a la organización matricial**

LEPELEY (2001, 25), señala que las organizaciones se forman y crecen en función con el estilo de liderazgo que las crea. A su vez, el estilo de liderazgo transforma las organizaciones.

Las primeras organizaciones que se formaron con propósitos de administración de funciones gubernamentales o procesos productivos tuvieron una marcada estructura piramidal. Es decir, solo una persona en dirección general, asistida por personas en posiciones inferiores. Las ordenes y comunicaciones fluían de la cumbre de la pirámide hacia abajo, y escasamente en el sentido inverso. Esta estructura prevalece en muchas

organizaciones alrededor del mundo, pero la tendencia avanza rápido hacia una nueva estructura de la organización.

- **El Director y la calidad educativa**

CALERO (1998, 215), señala que, el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.

Interamericana. (B. Publica de Lima) La organización moderna adopta una estructura matricial o plana, que se ajusta a las necesidades de la nueva organización donde la productividad depende del conocimiento, las comunicaciones efectivas y la rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas. (P. 23- 25)

En la estructura matricial o plana una persona dirige y es responsable de los resultados generales y el desempeño de la organización, pero colabora estrechamente con colegas inmediatos que asumen funciones coordinadas y complementarias.

La gestión de calidad es convergente con una estructura organizacional plana o matricial, donde distintas divisiones funcionan en forma interdependiente, como mecanismos de apoyo que sincronizan las operaciones. Las divisiones están a cargo de supervisores que actúan como líderes de personas, en vez de jefes de procesos, para realizar la gestión institucional.

2.2.5 Enfoque de la gestión educativa desde la perspectiva del liderazgo pedagógico como práctica de mejora en el centro educativo en los diferentes escenarios de la educación

¿Cómo se operacionaliza el nuevo enfoque de gestión que pretende alcanzar la mejora en el centro educativo?

En el ámbito de la gestión educativa la práctica de las competencias en los diferentes escenarios busca rescatar aquellos aspectos fundamentales de la teoría de gestión, y del nuevo modelo de administrar centros educativos en procura de lograr la mejora de la calidad educativa.

Los aspectos relevantes de la teoría de gestión pueden ser distintos independientemente de su orden, pues la mayoría de ellos pueden operacionalizarse indistintamente del nivel de concreción en el que lo estudiemos (central, regional/provincial, institucional o de centro), “aun cuando es posible pensar que los temas centrales del proceso de reconversión a la gestión son diferentes en cada uno de los niveles, es decir, que deben enfrentar desafíos diferenciales” Antúñez (2000: p. 95).

A lo largo de esta década, los sistemas educativos están tratando un largo proceso de reconversión iniciado incluso antes de haberse empezado a reflexionar sistemáticamente acerca de las alternativas globales para direccionar el cambio Braslavsky (1996: p. 32). Por tanto, reflexionar sobre el diseño del sistema educativo significa establecer un proceso que posibilite gerencia sobre la mejora de las instituciones educativas.

Las consideraciones previas sobre el tema educativo denota que han sido ampliamente debatido y analizado en diversos foros nacionales e internacionales, llegándose a importantes conclusiones; en las que se enfatiza, que la baja calidad educativa se debe a los factores como: Uso de métodos y estilos tradicionales de gestión, bajos niveles de eficiencia y eficacia en la administración educativa, falta de continuidad en lo referente a las políticas educativas, carencia de respuestas a las legítimas demandas de la sociedad, la insistencia en responsabilizar la tarea educativa a un sector y la vigencia de un conjunto de normas que debilitan la gestión educativa. Ante estos factores que inciden en la calidad podemos formularlos las siguientes interrogantes:

¿Qué es la gestión escolar? Quién o quiénes gestionan o deberían gestionar las escuelas? o ¿En qué consiste gestionar?

El nuevo estilo de gestión, el sistema educativo enfrenta el desafío de ofrecer una educación de calidad a todos los sectores de la población hondureña. En

este esfuerzo de mejoramiento de la calidad educativa, corresponde un nuevo e importante rol, ser motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales, incentivadores de la comunidad educativa para la discusión y el debate, facilitadores de recursos y promotores de la investigación y solución de problemas como fuentes de desarrollo social. La renovación educativa plantea nuevos paradigmas, estilos y modelos que exigen superar enfoques tradicionales respecto al desarrollo de procedimientos administrativos y pedagógicos, (Cassasus 1998: p. 65).

El modelo de gestión merece destacarse los siguientes aspectos:

□ La afirmación de una dinámica propia de las instituciones educativas que le permitan desarrollar con autonomía una educación de calidad.

El modo como se ejerce la Dirección influye en todo lo que pasa en la escuela, especialmente en su misión esencial: los modos como los docentes organizan y llevan a cabo la enseñanza y como los alumnos aprenden.

Parafraseando a Antúnez, (2000: p. 72) se puede hablar de manera holística del liderazgo escolar, incluso con base en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares en el futuro será su capacidad para mejorar la calidad de la práctica institucional. En este sentido, el liderazgo pedagógico está en la mirada que se fundamenta en la capacidad de generar y conducir procesos de cambio en la institución escolar.

En una investigación, Leithwood (2009: p. 98), ha descrito cuatro tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos:

- a) Establecer direcciones (visión, metas), que contribuyen a desarrollar una comprensión compartida sobre la organización, sobre actividades y objetivos acerca de una misión común, focalizada en el progreso de los alumnos;
- b) Desarrollar al personal, mediante el desarrollo profesional, incentivos o apoyo se amplía la capacidad de los actores educativos para responder mejor a las situaciones;
- c) Rediseñar la organización, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, estructuran la organización para facilitar el trabajo, cambio en la cultura escolar o gestionar el entorno.

d) Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje, mediante un conjunto de tareas como supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum y seguir el progreso de los alumnos.

▪ **Los paradigmas: Una tendencia desde el liderazgo pedagógico**

¿Por qué el paradigma es una tendencia desde el liderazgo pedagógico?

El liderazgo pedagógico es profesionalmente comportante, firme, propositivo, que valora el desempeño tanto del equipo escolar como de los alumnos, que se constituye en una tendencia de utilidad y aprovechamiento en una época de cambios.

El sistema educativo requiere de modelos que contribuyen a la mejora de la calidad educativa en los centros educativos.

Sobre la base de las ideas expuestas, la innovación del conocimiento debe ser una prioridad necesaria en el tiempo que permita una aproximación al concepto de paradigma, que alude a ese fundamento con base epistemológica, que puede estar sujeto a cambios según contexto y visión del mundo. En esa misma idea los paradigmas constituyen un modelo, un patrón que orienta, direcciona el proceso que deben ser considerados y ajustados continuamente en las instituciones, a fin de que el verdadero liderazgo pueda tomar en cuenta este elemento importante en procura de la mejora continua de los cambios en el centro educativo.

Es decir, que el paradigma tiene bases epistemológicas que direccionan la implementación de las innovaciones que conducen a la transformación de las instituciones educativas, en los nuevos paradigmas y perspectivas de análisis. En esta perspectiva, el cambio de paradigma o de un nuevo enfoque, diferente con la aplicación de un verdadero liderazgo en la gestión educativa dependerá en gran medida de la socialización de este entre los actores de la comunidad educativa, factor indispensable en cualquier iniciativa que se implemente.

Por lo tanto, la innovación o la renovación de paradigmas está relacionado con el contexto según tendencias sociales; de ahí que la lógica sobre las teorías del conocimiento no puede permanecer estático, porque lo que es válido para hoy, no lo es para mañana, por el contrario los fundamentos epistemológicos deben estar en permanente reflexión, construcción y reconstrucción. (Sander 1996: p. 123).

- **Naturaleza de la gestión**

Una primera precisión tiene que ver con la idea de la gestión hace 25 años no se hablaba de tópicos de gestión. Esta actividad estaba separada en dos actividades conceptuales distintas: la planificación y la administración. De hecho, hoy aún hay escuelas distintas unas que forman planificadores y otras que forman administradores. La idea básica detrás de esta definición consiste en que, por una parte, los planificadores son los que hacen los planes, los que piensan, fijan los objetivos, determinan las acciones que hay que seguir. Los administradores aparecen como aquellas personas encargadas de ejecutar las acciones predeterminadas. El modelo así definido hace una separación clara entre la acción de diseño y la acción de ejecución asignados a diversos universos.

Precisar algunos conceptos de gestión significa, concebir una nueva forma de administrar las instituciones educativas utilizando la incorporación de nuevas herramientas, logrando de esta forma los objetivos planteados. Es así, que la gestión adquiere una especificidad; en tanto que tiene mucha importancia la labor humana.

En este contexto, “la gestión educativa, es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.” (Maureira, 2000: p. 65).

- **Los nuevos paradigmas en el contexto de la gestión educativa desde el liderazgo pedagógico**

El surgimiento de un nuevo paradigma de la administración escolar está en función de la baja presencia de lo pedagógico, énfasis en las rutinas, trabajos aislados y fragmentados, estructuras cerradas a la innovación, autoridad impersonal y fiscalizadora y las estructuras desacopladas.

La gestión educativa estratégica en los nuevos paradigmas está orientada a la centralidad de lo pedagógico, habilidades para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación

profesional, culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro e intervenciones sistémicas estratégicas. (IIPE 2000: p. 15).

En este sentido, los cambios están orientados a la mejora de los centros educativos están determinados por la aplicación del nuevo paradigma de la gestión educativa estableciendo un proceso de participación.

▪ **La gestión educativa y los actores escolares**

¿Cómo la gestión educativa incentiva la participación de los actores escolares en el centro educativo?

El enfoque del modelo de gestión que incentiva la participación el centro educativo se enmarca en ese paradigma que habla acerca de los nuevos estilos y modelos para direccionar y conducir toda la planificación estratégica, utilizando la gestión educativa como una herramienta de efectividad para el logro de los resultados positivos de calidad en los procesos educativos, Antúñez (1999: p. 90).

Es así, que la mejora de las instituciones educativas se logra con la aplicación del enfoque de la gestión en todas sus áreas, el éxito o fracaso depende del abordaje y la participación de los actores involucrados.

La participación está ligada a la responsabilidad y el compromiso. En el caso de la escuela, es necesario tener en cuenta que la responsabilidad sobre su proyecto y funcionamiento no igual para todos los que la conforman. Participación no implica indiscriminación de roles y funciones organizacionales, sino compromiso desde el lugar de cada uno.

La apertura de la escuela a verdaderos procesos participativos redunda en la democratización de los vínculos con la comunidad y también internos, da lugar al trabajo compartido de los distintos actores en función de objetivos comunes. Se aprende a escuchar sus necesidades y visiones, que permita establecer acuerdos.

La importancia que adquiere la gestión educativa en la época de cambios y estilos de dirección del sistema educativo, la concibe como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de un sistema educativo, donde la actividad de los actores colectivos se integran para cumplir los mandatos sociales; acciones desarrolladas para los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Asimismo, es un saber de síntesis

capaz de ligar conocimientos y acción ética, eficacia y política de mejoramiento continuo de las prácticas educativas. (Carriego, 2005: p. 107).

▪ **Características de la gestión educativa**

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones de las autoridades educativas que influyen en la coordinación de los centros educativos de una sociedad en particular.

El ámbito de trabajo de la coordinación puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio/distrito, departamento o país. Las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o la autoridad como parte de un proyecto de nación.

Es por ello, que las características de la gestión educativa se enmarcan en los procesos de mejora de los centros educativos entre ellas:

- ☐ Apuesta a la transformación y la innovación de la educación.
- ☐ Promueve nuevos liderazgos compartidos con sentido de logro entre todas las instituciones.
- ☐ Actuación en el aula, sin ignorar el marco político jurídico y político educativo.
- ☐ Asume a la gestión curricular como eje central con pensamiento estratégico.
- ☐ El desarrollo profesional docente y directivo como condición para la transformación.
- ☐ El liderazgo pedagógico con responsabilidad en el aula como espacio de aprendizaje permanente.
- ☐ La asimilación y manejo de modalidades actuales de planificación como instrumento indispensable para direccionar los procesos de las instituciones.
- ☐ El fortalecimiento de acciones colectivas de cada uno de los niveles de la estructura de los planteles.
- ☐ La intensificación de interrelaciones entre instituciones educativas.
- ☐ La adaptación y uso de tecnologías actualizadas.

□ La búsqueda de formas de control de procesos y de evaluación de resultados, distintos a los actuales, Agüerrondo et al. (1999: p. 110).

Los teóricos de la gestión aluden, hoy en día, que se está pasando de un paradigma de administración al paradigma de gestión en la perspectiva de un cambio de época y cambio en las relaciones de sistema y subsistema de educación, este puede ser entendido como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende quien conduce el centro educativo, para promover y posibilitar la intencionalidad de la educación, facilitando la articulación de los distintos ámbitos del quehacer educativo y todos los proyectos de innovación que se están desarrollando en torno al aprendizaje, Moncada et al. (2007: p. 6) en Morel y Solano (2002).

En ese sentido, hablar de gestión educativa es hablar de una tendencia que abarca las herramientas, la importancia y la aplicación de un modelo que se ajuste a la realidad pedagógica del centro educativo.

2.3. Desempeño Docente

Según el Ministerio de Educación (2014) definió desempeño docente como:

Un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de enseñanza. Es una reflexión sobre la práctica, y una apropiación de los desempeños que caracterizan la profesión con una visión compartida de la enseñanza, de revaloración social y profesional de fortalecimiento de la imagen como profesionales competentes que aprenden y se desarrollan en la práctica de la enseñanza (p.17).

Conforme a lo citado, la práctica de la enseñanza, de los maestros debe caracterizarse por su visión prospectiva de la profesión con los diversos actores implicados en el ejercicio de su carrera; es muy importante que el docente trate a los estudiantes adecuadamente y tome conciencia de los aspectos más difíciles y problemáticos de la instrucción, así como de los posibles pensamientos previos de los estudiantes acerca de la misma. Por las razones expuestas, el docente utiliza sus facultades mentales para observar el estilo y ritmo de

aprendizaje del niño, por ello su clase debe ser amena y rica en nuevos conocimientos que favorezcan la comprensión de los estudiantes. En resumen, lo importante es que el profesor gestione actividades de aprendizaje donde los estudiantes tengan que ejercitar las habilidades cognitivas o estrategias cognitivas que les permitan lograr la meta de aprendizaje anhelada. Para Guzmán (2015) desempeño docente representa la experticia y dominio de “los conocimientos y competencias que el docente pone en juego para resolver situaciones hipotéticas de la práctica educativa, fundamentadas en situaciones reales y contextualizadas” (p.25). Los docentes a diario enfrentan retos profesionales de gran amplitud como es estar preparados para desarrollar una serie de innovaciones o reformas pedagógicas estructuradas sistemáticamente para el logro de objetivos institucionales y pedagógicos que conduzcan a óptimos procesos educativos de acuerdo a aprendizajes reales y según las necesidades de los estudiantes en razón de mejorar el desempeño y los resultados. Un aspecto importante a tener en cuenta es la participación, colaboración y liderazgo que desenvuelva el maestro en el escenario educativo conformado por una combinación de actitudes y labores que hacen énfasis a las metas comunes entre los miembros de una institución u organización. En este sentido, la iniciativa, la intervención, las decisiones y el desempeño conforman realizaciones que muestran la satisfacción del estudiante y su entorno.

Por otro lado, González, Eguren y Belaunde (2014) realizaron un estudio en cuatro regiones del Perú, considerando lo siguiente:

Contar con un perfil del desempeño docente es necesario para un trabajo de formación en servicio, es decir, que sean muy profesionales en su desempeño. En esa línea de acción, el desempeño del docente de la escuela pública en el nivel primaria debe cumplir de manera eficiente la construcción de los aprendizajes en los estudiantes (p.4).

Por tanto, desde la óptica del desempeño, el maestro dirige o guía las acciones conducentes al logro de las competencias de sus estudiantes, asimismo ayuda de manera activa a definir la visión de su plantel y gestionar los recursos y estructuras, a través de una definición colectiva y dinámica en las formas de lograr apropiadamente los objetivos centrales de la escuela.

En consecuencia, el docente es un líder pedagógico capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las acciones que integran su desempeño, se desarrolla con un sentido claro; con conocimiento de lo que ocurre en las aulas, su experiencia debe estar sujeta a los nuevos enfoques de enseñanza para promover el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de los estudiantes.

Asimismo, González, Eguren y Belaunde (2014) también señalaron un conjunto de variables relacionadas al desempeño docente:

Clima de aula. Este elemento se desarrolla a partir del trato del docente a los estudiantes. Se caracteriza por el respeto que se da entre ambos, la participación interactiva y la atención a las reglas de convivencia ya establecidas. Organización de la sesión. Aquí se desarrolla el trabajo del aula de acuerdo a los contenidos de la sesión de aprendizaje. Prácticas instruccionales. Aquí las actividades instruccionales son propositivas y la retroalimentación suministra la participación oral en un intercambio de ideas y posturas entre docente y estudiante (p.5).

Conforme a lo citado, se corrobora en la experiencia y en la observación que muchos maestros muestran dificultades en sus prácticas pedagógicas debido a su limitada formación profesional, además de la confusión generada por procedimientos de reforma del sistema, y aspectos culturales y sociales propios del sistema educativo en el Perú. La investigación se llevó a cabo en los departamentos de Arequipa,

Huamanga, Iquitos y Piura en un total de 10 escuelas quienes reciben capacitación y tienen una dotación de recursos educativos que deberían potenciarlos en el mejoramiento de la práctica educativa.

En resumen, las instituciones educativas a pesar de que poseen ciertas ventajas educativas evidencian resultados poco alentadores, echo que se confirma en lo expuesto en el CADE por la educación (2016) indicando que “pese a la baja calidad educativa de las instituciones y la deficiente formación de los profesores,

para este año, la percepción de mejoras sigue siendo aún baja” (p.1). Esta declaración, corrobora lo señalado anteriormente, dada que muchos maestros como de Piura, Huamanga e Iquitos todavía siguen organizando las clases alrededor de contenidos temáticos que son elaborados a partir de información literal.

El estudio también señaló que en Arequipa los docentes organizan las sesiones a partir del desarrollo de habilidades, lo que se traza a manera de objetivos. Una característica coincidente en todos los departamentos de estudio fue la ausencia clara de los momentos diferenciadores en la sesión (momentos de inicio, de desarrollo y de cierre). El estudio concluye que en Piura e Iquitos se evidencia intentos por definir claramente el inicio de una sesión; pero en general, las clases comienzan cuando se empieza a tratar un tema cualquiera y terminan cuando es hora de salir al recreo o de regresar a casa, sin hacer una síntesis de lo trabajado en la sesión ni una adecuada transición a la siguiente sesión. Respecto, a las prácticas institucionales se determinó que los docentes, en todas las localidades evidenciaron un patrón de interacción equivalente que gira alrededor del bosquejo de preguntas cerradas por parte del docente, que espera una contestación preestablecida del estudiante.

Finalmente, se concluyó en la investigación que las preguntas no registran la comprensión de procesos, al análisis, a la formulación de conjeturas o contextos alternativos; solo se trata de un dato definido, como un nombre, una fecha, un número que le permite al docente continuar en la dirección que desea, por tanto, su enseñanza resulta retórica y poco auténtica.

▪ **Evaluación del desempeño docente**

Cabe señalar que la evaluación del desempeño docente representa un proceso metódico cuyo propósito es exponer juicios de valor sobre la calidad del desempeño de los maestros, a través de un seguimiento continuo y sostenible del cumplimiento de sus deberes.

Para Martínez, Guadalupe y Guevara (2015) manifestaron la problemática asociada a la evaluación del desempeño docente señalando que:

Muchos gobiernos consideran al desempeño docente como un problema de urgente atención y las pruebas estandarizadas tanto nacionales como internacionales como ENLACE, EXCALE, PISA y otras, indican no solo el bajo nivel de los estudiantes en cuanto a sus aprendizajes, ello evoca un problema subyacente en los maestros, lo que demanda ser atendido con prontitud a través de cambios significativos en las políticas públicas y educativas a gran escala si se quieren ver resultados diferenciadores en un mediano plazo y de manera disruptiva para un cambio consistente en la educación peruana (p.56).

En tal sentido, la evaluación del desempeño docente representa un proceso sistemático de cambio estructural, cuyo propósito es influenciar en la eficacia del desempeño, evidenciado en la calidad de la enseñanza y en el cumplimiento responsable de toda acción ejecutada por el maestro, en respuesta de aquello que se le ha designado como encargo de acuerdo a sus competencias pedagógicas para poder guiar, acompañar y evaluar el proceso de aprendizaje del estudiante, con el fin de cumplir las tareas y funciones específicas en la función que ejerce.

En vista de ello, los profesores deben considerar la evaluación del desempeño como el dominio de contenidos, orientaciones y propósitos pertinentes a su labor dentro del aula. Por ello, su práctica pedagógica debe caracterizarse fundamentalmente por el dominio de contenidos contextualizados, asimismo debe saber evaluar en sus tres diferentes formas como son: la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación para lograr la consistencia interna de su profesionalización y consecuentemente poseer las capacidades necesarias para enseñar.

▪ **Características del buen maestro**

Un buen maestro es un verdadero profesional de la educación, cuando se conduce con idoneidad y profesionalmente. El docente escogió la carrera por vocación no por obligación y sabe que está colaborando con el desarrollo humano de sus estudiantes, cultivando en ellos el pensamiento crítico, resolutivo

y participativo. Por tanto, los docentes de excelencia tienen expectativas positivas de sus estudiantes, desde el principio hasta el final. Un buen maestro tiene un auténtico interés en las perspectivas que trazan sus estudiantes. Los buenos maestros son personas, incondicionales y tolerantes; saben construir un ambiente agradable y estimulante en la escuela; tienen confianza en la capacidad de todos sus alumnos y logran que todos ellos tengan éxito.

La realidad es una y cambia todo el tiempo, en se sentido el maestro debe afrontar diversos retos y cambios en su tarea pedagógica. Para ello, el maestro debe comprender, conocer y evaluarse asimismo para tener referentes en su accionar, llevando a la práctica aquellas recomendaciones tan importantes para su desempeño como para su formación profesional, por ello el docente necesita complementarse con metodologías complementarias que dirijan su acción pedagógica al dominio de su profesión, siendo su desempeño clave en el trabajo del educador Por consiguiente, la enseñanza presume un trato correcto a los estudiantes a través del dominio de contenidos, conocimientos y metodologías transformadoras de alto rendimiento. Por ello, crear un ambiente propicio para el aprendizaje registra la habilidad del docente para establecer un clima adecuado de respeto a las reglas y empatía dentro del aula. Por tanto, la enseñanza es determinante para el aprendizaje de los estudiantes, y es a su vez concluyente, porque ayuda a crear metas, objetivos y metodología específica para potenciar el aprendizaje y mejorar la calidad de la educación. En tal sentido el buen docente, motiva y evaluar objetivamente respetando los ritmos de aprendizaje y aprovechando al máximo el tiempo en actividades pertinentes y relevantes para los educandos. Finalmente, se afirma que el profesionalismo del maestro alude a un conjunto de factores que integran las metodologías con las actividades desarrolladas en el aula

▪ Dimensiones del desempeño docente

Según el Ministerio de Educación (2014), señala las dimensiones del desempeño docente desde el enfoque de desempeño o actuación en la institución educativa como:

a) Preparación para el aprendizaje de los estudiantes: Comprende la planificación del trabajo didáctico y educativo a través de la elaboración del

programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales y cognitivas de sus estudiantes, así como el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, y la selección de materiales educativos, pertinentes y un conocimiento de las distintas formas de evaluar durante el aprendizaje.

b) Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes: Comprende la conducción del proceso de enseñanza, respetando la diversidad en todas sus expresiones. Refiere el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de contenidos, los recursos didácticos, la motivación continua a los estudiantes, y la aplicación de diversas estrategias metodológicas y de evaluación (p.19).

Dadas estas características pedagógicas o profesionales atribuidas a los docentes, se afirma que los maestros deben reunir un conjunto de características de actuación en el ámbito educativo, concernientes con sus desempeños y atributos éticos dirigidos a conducir el aprendizaje de los estudiantes y otras responsabilidades pedagógicas e institucionales, de acuerdo a los diferentes contextos y ambientes de interacción, para un cumplimiento eficaz de desempeño que resulte en el fortalecimiento de la escuela y de la sociedad.

El desempeño docente es una serie de actos llevadas a cabo por el docente en todo el entramado del proceso educativo. Es el “conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación a los niños y jóvenes a su cargo”

(Montenegro, 2007, p.19). Asimismo, lo concibe como el cumplimiento de un conjunto de acciones concretas, determinado por factores asociados al propio docente, estudiante y entorno.

Al respecto Aldape (2008) subraya que el docente debe estar en capacidad de desempeñar su trabajo efectiva y eficientemente sin importar las funciones y metas que se le asignen. Su principal función es el proceso educativo, para ello, deberá desarrollar las competencias de gestionar las actividades de enseñanza dentro del aula como otras exigencias administrativas para tener como resultado

un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que responda a las demandas sociales de la actualidad.

En el mismo sentido, se expresa El Sahili (2010) al indicar que la competencia implica saber hacer, saber ser y saber convivir. Anteriormente, en la educación tradicionalista, los ejes en torno a los cuales se movían las principales competencias del docente estaban constituidos por la capacidad expositiva y la habilidad para controlar e imponer conocimientos sobre el grupo, sin embargo, en la actualidad ha cambiado. Estos ejes han implicado nuevos retos para el profesor en función de la motivación hacia los alumnos. Más que la imposición, la metodología rigurosa, el control basado en amenazas y la homogeneidad en la enseñanza, hay que favorecer el entusiasmo, el autocontrol y la heterogeneidad en los aprendizajes.

Perfil y competencias del docente del siglo XXI

Soler (2004) define las competencias como un conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes útiles para ejercer una profesión, resolver asuntos profesionales de manera autónoma y flexible y ser capaz de contribuir en el entorno profesional y laboral.

El conjunto de rasgos que caracterizan al docente, constituyen su perfil; como el modelo, sobre el cual deben enfocarse los esfuerzos para su formación profesional y personal, a efecto de que su desempeño se ajuste a las calidades que demanda el ejercicio de la formación de seres humanos desde las aulas escolares.

Aldape (2008) expone que las competencias pueden clasificarse en: académicas, administrativas y humano sociales. Especifica que las competencias académicas son: visión sistemática, manejo de grupos, tecnología para el aprendizaje, diagnóstico, solución de problemas y toma de decisiones. Subraya que son las que posibilitarán al docente dominar los conocimientos y habilidades específicos de su especialidad; ello incluye, los métodos, los equipos y las tecnologías para la enseñanza aprendizaje. Mientras que las administrativas son: organizar su tiempo, crear estadísticas sobre el desempeño estudiantil, procesar la información que recopila, presentar informes, planificar la

materia, diseñar las actividades didácticas y evaluar el logro de los objetivos; todo ello, constituyen los conocimientos y habilidades concretas que ayudan a enlazar las actividades docentes con las demandas de la administración de la institución y su entorno.

De acuerdo a Zabalza (2007) las competencias docentes pueden ser comprendidas como conocimientos y habilidades cognitivas, conjunto de actuaciones prácticas que los profesores han de ser capaces de ejecutar con efectividad, ejercicio eficaz de una función en base a resultados y cambios logrados así como actitudes que han de caracterizar a los mentores.

Primero se es persona y luego profesional. La formación de la persona como ser integral está asociada al desarrollo de sus competencias básicas. En el caso de todo educador se ubican en el plano biológico, intelectual, social e interpersonal o conocimiento de sí mismo. El Ministerio de Educación y Ciencia de España (2007) establece que las competencias docentes genéricas son: planificación y organización, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y resolución de conflictos satisfactorios, utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, auto concepto positivo y autoevaluación constante.

El Sahili (2010) presenta una adaptación que hizo Ramírez en 2008 sobre las características de los maestros excelentes:

- a. Comportamiento institucional como no faltar a clase y ser puntual, sentirse orgulloso de la institución para la que trabaja y apegarse al programa de la materia.
- b. Experiencia docente en resolver las dudas del estudiante y ser respetuoso con ellos, tener una presentación personal agradable, atender al alumno tanto en clase como extra clase, dar un trato equitativo y democrático a sus estudiantes y explicar con claridad y hacer interesante la clase.
- c. Preparación académica caracterizada por poseer una amplia cultura general, otorgarle unidad a todos los contenidos del programa, planear la clase y seguir un orden lógico en la exposición de los temas.

d. Experiencia profesional en relacionar adecuadamente la teoría con la práctica y ser congruente con lo que dice y hace.

El docente, como responsable directo de la formación de los estudiantes desde las aulas, debe integrar la mayor cobertura de capacidades y competencias para el ejercicio de su función.

Es indispensable considerar que “la función docente es el ejercicio de unas tareas de carácter laboral educativo al servicio de una colectividad, con unas competencias en la acción de enseñar” (Imbernón, 2007, p.22). También, estima que existen al menos cuatro grandes campos en los cuales el docente despliega su actividad, en cada uno se pueden definir competencias específicas: el del entorno, que implica interactuar de manera armónica; el institucional, que demanda la construcción de un ambiente propio en pos de un proyecto; el pedagógico, que exige conocer y orientar al estudiante así como el currículum y el intrapersonal, que invita a reconocerse como profesional docente.

2.3.1. Competencia pedagógica del docente

Marques (citado por Soler 2004) establece que las competencias necesarias para la docencia son las siguientes:

- a. Cultural, que implica el conocimiento de la materia que imparte y de la cultura actual.
- b. Pedagógica, relacionada con las habilidades didácticas, técnicas de investigación acción, conocimientos psicológicos y sociales para la dinamización de grupos y resolución de conflictos.
- c. Tecnológica, constituida por las habilidades instrumentales y conocimientos de nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- d. Personal, conformada por la madurez, seguridad, autoestima, empatía y equilibrio emocional.

El propósito de la competencia pedagógica es el alcance de los aprendizajes propuestos. El docente pedagógicamente competente se interesa en:

- a. Enfatizar la orientación a los estudiantes.
- b. Observar e identificar necesidades y expectativas de aprendizaje para luego aplicar las adecuadas estrategias de formación.
- c. Gestionar el desarrollo curricular.

- d. Contextualizar los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el ambiente del estudiante y los lineamientos establecidos en el Currículo.
- e. Adecuar el ambiente escolar con diversidad de materiales y recursos didácticos.

Martínez (2008) establece que el docente debe crear las condiciones para ser el formador y desarrollador de valores; en esto es insustituible, ninguno podrá tocar el espíritu y el pensamiento del estudiante sino él, tiene la responsabilidad de sembrar la semilla de la paz, de la belleza, de la verdad y de la justicia.

Asimismo, Tardif (2004), estima que la pedagogía es el conjunto de medios utilizados por el docente para lograr los objetivos en el ámbito de las interacciones educativas con los estudiantes. Expone que desde el análisis del trabajo, la pedagogía es la tecnología utilizada por los docentes en relación con su objeto de trabajo que son los estudiantes, en el proceso del trabajo cotidiano, para obtener un resultado, constituido por la socialización y la instrucción.

A continuación se enumeran las diez competencias para enseñar:

Organizar y animar situaciones de aprendizaje; gestionar la progresión de los aprendizajes; concebir y hacer evolucionar los dispositivos de diferenciación; implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo; trabajar en equipo; participar en la gestión de la escuela; informar e implicar a los padres; servirse de las nuevas tecnologías; afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión; y, conducir su propia formación permanente (Leigh, Wood, K. 2004, p.10).

2.3.2. Factores que determinan el desempeño docente

Se destaca que “entre los factores asociados al docente está su formación profesional, sus condiciones de salud y el grado de motivación y compromiso con su labor” (Montenegro, 2007, p.19). Afirma que a mayor preparación mayores posibilidades de efectividad. Su formación provee el conocimiento para planificar, desarrollar y evaluar el proceso educativo con calidad y de modo constante. Asimismo, entre mejores sean las condiciones de salud,

tendrá grandes probabilidades de ejercer sus funciones con éxito. Todo ello, se verá reforzado con el grado de motivación que se adquiera y que repercutirá en el compromiso con la puntualidad, cumplimiento de la jornada, excelentes relaciones, organización, dedicación, concentración y entusiasmo. Subraya que los cuatro factores: formación, salud, motivación y compromiso se complementan y originan una fuerza que mantiene al docente en constante mejoramiento y un alto grado de satisfacción.

Expone que existen dos importantes niveles de factores asociados al desempeño docente: el entorno institucional y el contexto socio-cultural. En el entorno institucional, los factores se pueden agrupar en dos: el ambiente y la estructura del proyecto educativo. Es necesario un ambiente humano adecuado, caracterizado por relaciones de afecto, autonomía y cooperación. Asimismo, contar con un proyecto educativo llamativo y bien definido, que permite al docente, planificar con eficacia.

2.3.3 Campos o dimensiones del desempeño docente

El Ministerio de Educación del Perú (2012) establece que los siguientes campos de acción del desempeño docente son: el mismo docente, el aula, el entorno institucional y el contexto sociocultural.

Para efectos de este estudio se describen los dos primeros campos de acción: la labor que desarrolla el docente sobre sí mismo y la acción pedagógica en el aula. El primero está relacionado con la formación y la organización de su vida personal, incluye los estudios superiores y los eventos de actualización o capacitación y la constante actualización en el área laboral. García y Vaillant (2009) afirman que para el siglo XXI, ser maestro implica tener la claridad de comprender que el conocimiento y los estudiantes presentan cambios a una velocidad a la que no se está acostumbrado. Por lo que se debe redoblar esfuerzos para un aprendizaje continuo.

Sin embargo, el campo donde tiene mayor impacto el desempeño docente, es el aula. La labor en el salón de clases es la más importante, compleja y estrechamente relacionada con el aprendizaje de los estudiantes. Para un

buen desempeño docente en este campo, es preciso contar con una adecuada planificación que contemple el antes, durante y después del proceso de enseñanza aprendizaje, así como todo lo sustancial para su desarrollo. Para la efectividad en esta área, el diseño curricular es fundamental ya que, es el instrumento más efectivo y eficaz para que el maestro encuentre las vías hacia dónde dirigirse. En esta tarea intra aula, el docente debe tener desarrollado el tacto pedagógico.

Asensio (2010) expresa que el tacto pedagógico es la sensibilidad hacia el otro que permite capacitarse y actuar con creatividad. Por su manera de ser, no puede postergarse en cuanto a su uso, es de continua aplicación. Puesto que es un constante intercambio que induce a un ambiente de respeto y confianza.

Destaca que durante la ejecución de los aprendizajes, el docente debe desarrollar las actividades estipuladas, aplicar los reajustes al plan original, asegurar la participación plena de los estudiantes, llevar a cabo las evaluaciones correspondientes y analizar los resultados obtenidos. Con ello, se refleja la importancia y complejidad del proceso cuya conducción, cuando es adecuada, se consiguen los objetivos y las competencias de los estudiantes.

Al respecto, el Ministerio de Educación de Perú (2012), plantea que la dimensión pedagógica de la docencia es la que tiene los efectos más significativos en la vida de los estudiantes, así como la que le brindará mayor identidad al centro educativo debido a su trascendencia para la calidad de la educación. Constituye el centro o núcleo del desempeño docente, si se toma en cuenta que hace referencia a un saber específico y especializado: el saber pedagógico nacido de la reflexión teórica y práctica.

Refiere que en esta dimensión pueden distinguirse tres aspectos: el juicio pedagógico que implica tener criterios para reconocer la presencia de diferentes modos de aprender, interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda y necesita en cuanto a necesidades y posibilidades de aprendizaje,

así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto; el liderazgo motivacional que involucra la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de alcanzar todas las capacidades que necesitan adquirir, sin que importe cualquier factor antagonista y en cualquier contexto socioeconómico y cultural y la vinculación que tiene que ver con el establecimiento de redes personales con los estudiantes, en particular con su dimensión individual, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos.

2.3.4 Dominios, competencias y desempeños en la docencia

El buen docente, considera todos los aspectos de su profesión, para ser integral. “El trabajo del docente es principalmente intelectual. Su eficacia no sólo depende de las técnicas utilizadas o de los métodos docentes, sino de la disposición con la que acude al aula y trata a los alumnos” (Manú y Goyarrola, 2011, p.19). El Ministerio de Educación del Perú (2012), plantea los dominios, competencias y desempeños de la siguiente manera:

a Dominio referente a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

Se refiere a la planificación del trabajo pedagógico por medio de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e incluyente. Claro está, que debe caracterizarse por su flexibilidad debido a la variación permanente del proceso educativo. “La programación supone, pues, reflexionar y hacer las previsiones pertinentes en torno al qué, cómo, cuándo y por qué se ponen en juego determinadas secuencias y tareas y no otras, respondiendo a una intencionalidad” (Editorial Laboratorio Educativo, 2004, p. 45). Asimismo, agrega que la planificación debe reconocerse por su coherencia, contextualización, intencionalidad, utilidad, realismo y cooperación.

Los desempeños de este dominio, se relacionan con las competencias siguientes:

1. conocer y comprender las características de los estudiantes y sus contextos, así como los contenidos que enseña, los distintos enfoques y procesos pedagógicos.
2. planear la enseñanza de forma colegiada para garantizar la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en los estudiantes, el uso de los recursos disponibles y la evaluación.

Hay que resaltar que el conocimiento y respeto a las características de los educandos implica una atención con pertinencia cultural y lingüística; es importante reconocer que el Perú es considerado constitucionalmente como un país multilingüe, pluriétnico y multicultural. Asimismo, entre las políticas educativas vigentes, se encuentra la de educación intercultural bilingüe. Aguado, Gil y Mata (2005) proponen una educación con enfoque intercultural para demostrar coherencia con los compromisos de defensa de los derechos a la igualdad, equidad y participación social, asimismo, porque garantiza lograr objetivos educacionales como la igualdad de oportunidades y construcción de la propia identidad. Respecto a la planificación de la educación, Venegas (2005) la concibe como el instrumento que posibilita conocer, prever y actuar sobre una realidad determinada a través de un enfoque racional, sistemático, científico y transformador en busca de los propósitos educativos de equidad, pertinencia y significación social de los aprendizajes.

b. Dominio del ámbito de la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Este aspecto, comprende la conducción del proceso de enseñanza – aprendizaje por medio de un punto de vista que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Los desempeños de este dominio se enfocan en desarrollar la competencia de:

- a. instaurar un clima ventajoso para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con el propósito de formar ciudadanos críticos e interculturales,
- b. llevar el proceso de enseñanza con alto manejo de los contenidos y el uso de estrategias y recursos pertinentes,

c. evaluar de manera constante el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa.

En ese sentido, el Currículo Nacional Base de Guatemala (2003) contempla el área de Ciudadanía, para que sea desarrollado en las aulas. Al respecto, Bolívar (2007) indica que la educación para la ciudadanía es una de las grandes finalidades de la educación, ya que impulsa el desarrollo de los estudiantes como personas responsables y como ciudadanos. La ciudadanía está conformada por un conjunto de derechos y deberes que convierte a los individuos como iguales en una comunidad. El aprendizaje de los estudiantes sugiere el manejo de diversidad de estrategias pedagógicas para que el aprendizaje de los estudiantes sea una realidad. Se resalta que “la evaluación es el proceso de juzgar, o pasar juicio acerca de la calidad o mérito de algo a partir de cierta información (cuantitativa o cualitativa) recopilada directa o indirectamente y comparada con uno criterios establecidos” (Medina y Verdejo, 2001), p.23).

c. Dominio relacionado a la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

Se enfoca en la participación activa y comprometida en la gestión de la escuela. Los desempeños de este dominio se relacionan con las siguientes competencias:

a. participar con disposición democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela para contribuir en la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo

Institucional PEI y generar aprendizajes de calidad.

b. instituir relaciones de respeto, cooperación y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Esto es importante debido a que la escuela debe armonizarse con los demás elementos de la comunidad.

Al respecto, M. Rodríguez (2000), propone que en lugar de pensar en escuela y comunidad, es preciso hacerlo en escuela en o con la comunidad.

d. Dominio relacionado al desarrollo de la profesionalidad e identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo profesional de los docentes. Los desempeños de este dominio, están relacionados con las competencias de:

- a. analizar la práctica y experiencia institucional, así como desarrollar procesos de aprendizaje continuo de manera individual y colectiva para construir su identidad y responsabilidad profesional.
- b. practicar su profesión desde una ética de respeto de los derechos de las personas con honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social. Se subraya que “la formación del profesorado no es una actividad aislada ni puede considerarse una célula autónoma e independiente del conocimiento y la investigación” (Imbernón, 2007, p.36).

La calidad educativa requiere un excelente desempeño de los docentes en el campo pedagógico. Ellos son los responsables directos y principales de la formación de los estudiantes desde los establecimientos educativos. Las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura UNESCO (2004), determina que un sistema educativo de calidad debe contar con docentes bien formados y remunerados, capaces de seguir la evolución de los conocimientos y de tomar en cuenta las progresivas interdependencias que afectan al mundo y al centro educativo.

2.4. DEFINICION DE TERMINOS

ESTRATEGIA METODOLOGICA. Permiten identificar principios, criterios y procedimientos que configuran la forma de actuar del docente en relación con la programación, implementación y evaluación del proceso de enseñanza – aprendizaje. Díaz Gonzáles, A. (2013)

GESTION. Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse

como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado

GESTIÓN INSTITUCIONAL. Es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, para conservar la autonomía institucional para poder responder a las necesidades educativas, locales, regionales y mundiales; en sí la **gestión educativa** es un proceso sistemático que tiene pasos establecidos en donde se debe de empezar con una planeación y evaluación para fortalecer lo que son las instituciones, para poder llevar a cabo esto se necesita de fases.

LIDERAZGO. Influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Chiavenato, I. (2009)

LIDERAZGO PEDAGÓGICO. Conjunto de prácticas intencionadamente pedagógico e innovador. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de regulación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en educación. Alvarez, F. (2001)

METODOLOGÍA. Las metodologías educativas suelen girar alrededor de las teorías del aprendizaje (basadas en la psicopedagogía) como son el conductismo, cognitivismo, constructivismo y últimamente el conectivismo. Cada paradigma tiene sus procesos, actividades y métodos de actuación. Fidalgo, A. (2007)

PROCESO PEDAGÓGICO. Es una relación que genera experiencias entre un sujeto que quiere aprender y otro que quiere enseñar y necesariamente arroja como producto el desarrollo de potencialidades. Reyes, M. (2012)

III CAPITULO

RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

**ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS DE I. E. N° 0542 “HEROES DEL CENEPa”,
DISTRITO DE JUANJUI, PROVINCIA DE MARISCAL CACERES, REGION SAN
MARTÍN**

TABLA 1

¿Promociona la misión, visión y objetivos de la Institución Educativa?		
ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	1	30.0
A VECES	2	40.0
NUNCA	1	30.0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta al Director y Subdirectores de la I.E. 0407. Cárdenas, G. 2017

En lo que se refiere al hecho de que si el Director promociona la visión, misión y objetivos de la I.E. N° 0407 “Héroes del Cenepa”, el cuadro N° 01, nos muestra que el 40,0% de los encuestados a veces promocionan la misión, visión y objetivos de la institución; mientras que el 30% manifiesta que si promociona y el Otro 30% manifiesta que nunca lo hace.

Esta es la razón por lo que los agentes educativos incluyendo a los padres de familia desconocen en cierto modo los fines y objetivos de la escuela, reflejándose muchas veces en su falta de identificación y escasa colaboración. Cabe destacar que “entre los factores asociados al docente está su formación profesional, sus condiciones de salud y el grado de motivación y compromiso

con su labor” (Montenegro, 2007, p.19). Afirma que a mayor preparación mayores posibilidades de efectividad. Su formación provee el conocimiento para planificar, desarrollar y evaluar el proceso educativo con calidad y de modo constante

TABLA 02

¿Califique en qué medida el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la I.E. ayuda al desempeño pedagógico?		
ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	1	20,0
A VECES	3	60.0
NUNCA	1	20,0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta al personal directivo de la I.E. 0407. Cárdenas, G. 2017

En respuesta a la pregunta el 60% de directores, manifiesta que el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la I.E. 0407 a veces ayuda al desempeño pedagógico; por su parte el 20,0% por ciento indica que siempre ayuda, en cambio el otro 20%% dice que nunca. El hecho refleja la diversidad de criterios de los directores, producto de una gestión desintegrada y un desconocimiento de la gestión pedagógica

Esta realidad lo encontramos en el modelo de una educación reactiva caracterizada por la rutina escolar. Es de vital importancia considerar a Bolívar (1997) cuando estima que “la dirección y el liderazgo desempeñan un relevante papel en la efectiva puesta en práctica de determinadas innovaciones así como en las expectativas y compromiso que los miembros tienen respecto a los fines de la institución”, hecho que no existe en este caso

TABLA 3

¿Convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo?		
ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	0	00,0
A VECES	4	80,0
NUNCA	1	20,0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta al personal directivo de la I.E. 0407. Cárdenas G. 2017

En el cuadro N° 3 lo que se refiere al hecho de que si el Director convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo, nos demuestra que el 80% de los encuestados manifiesta que a veces convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo, mientras que el 20% dice que no se realizan estas convocatorias; con lo que queda evidenciado que no existe una gestión pedagógica responsable por parte del director.

Esta es la razón por lo que la que la escuela carece de una educación de calidad que genere cambios organizacionales e institucionales. De acuerdo a Batanas (citado por Carda y Larrosa, 2007) “el director puede ejercer su liderazgo en la solución de problemas; la toma de decisiones; el empleo equitativo del tiempo en actividades administrativas, de gestión y de liderazgo pedagógico”

TABLA 4

¿Promueve procesos y talleres de formación y capacitación del personal docente?		
ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	1	20.0
A VECES	3	60.0
NUNCA	1	20.0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta al personal directivo de la I.E. 0407. Cárdenas G. 2017

A la pregunta si promueven procesos y talleres de formación y capacitación del personal docente en la I.E. N° 0407, el cuadro N° 04, nos muestra que el 60% de directivos a veces convoca estas actividades; un 20% dice que siempre y otro 20% indica que nunca promueven estas actividades pedagógicas.

Esta es la razón que evidencia la debilidad de la gestión pedagógica y por ende la deficiencia de la calidad educativa, requiriendo por tanto una intervención de carácter gerencial para superar el problema; como pretende la presente investigación. Desde el punto de vista de Gago (2006) el director debe tener los siguientes atributos: orientación y claridad hacia los fines y las metas pedagógicas, alta seguridad personal, tolerancia a lo tradicional y tendencia a poner a prueba los límites de los sistemas organizativos establecidos, inclinación a abordar los problemas desde una perspectiva crítica, inclinación a ser más proactivo que reactivo, responsabilidad de controlar la situación, tendencia a expresar interés, afecto y atención a los demás y necesidad de involucrar a los demás en los asuntos relacionados al centro educativo.

TABLA 05

¿Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico?		
ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	1	20,0
A VECES	1	20,6
NUNCA	3	60.0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal directivo de la I.E. 0407. Cárdenas G. 2017

En la pregunta si el Director, incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico; el 60% de los encuestados refiere que nunca mientras que 20% indica que siempre y el otro 20% dice que a veces; el cuadro refleja la falta de actitud del director por desarrollar una gestión pedagógica centrada en valorar el trabajo docente; Esta realidad lo encontramos en el modelo de una educación tradicional y reactiva reacia al cambio y acostumbrada a la rutina escolar.

El Ministerio de Educación de Perú (2012) expone que toda organización educativa necesita el liderazgo de persona o personas que se responsabilicen de las metas y objetivos.

Un líder que influya, inspire y movilice las acciones relacionadas a lo pedagógico con el propósito de empujar la institución hacia estándares superiores de enseñanza.

TABLA 06

¿Orienta y asesora a los docentes en el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales de calidad en el proceso docente educativo?		
ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	1	20,00
A VECES	2	40.0
NUNCA	2	40,0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal directivo de la I.E. 0407. Cárdenas Giovani. 2017

Haciendo un análisis de los resultados presentados en este cuadro, podemos observar que el 40 % afirma que a veces orienta y asesora a los docentes en el uso de estrategias de aprendizajes, recursos metodológicos y materiales de calidad en el proceso docente educativo; otro 40% dice que nunca y el 1% afirma que sí. Esta realidad nos confirma que existe una serie dificultad en la variable del proceso docente educativo, dada la gestión reactiva y tradicional del responsable de la institución.

Desde el punto de vista de Gago (2006) el director debe tener los siguientes atributos: orientación y claridad hacia los fines y las metas pedagógicas, alta seguridad personal, tolerancia a lo tradicional y tendencia a poner a prueba los límites de los sistemas organizativos establecidos, inclinación a abordar los problemas desde una perspectiva crítica, inclinación a ser más proactivo que reactivo, responsabilidad de controlar la situación, tendencia a expresar interés, afecto y atención a los demás y necesidad de involucrar a los demás en los asuntos relacionados al centro educativo.

TABLA 07

¿Realiza actividades de evaluación del desempeño de los docentes en el campo pedagógico?		
ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	0	00,0
A VECES	1	20.0
NUNCA	4	80,0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta al personal directivo de la I.E. 0407. Cárdena, G. 2017

Los resultados de la aplicación de la encuesta diagnostica, nos confirma la real situación del proceso docente educativo es decir el poco apoyo que adolece el docente por parte del Director en su labor enseñanza – aprendizaje; reflejada en que de los directores consultados, el 80% manifiesta que nunca realiza evaluación del desempeño docente en el campo pedagógico; solamente un 1% dice que a vece se desarrolla esta actividad.

Es importante resaltar que Murphy (citado por González, 2012) indica que el liderazgo directivo se articula sobre cuatro pilares:

- a. Definición de la misión y metas escolares.
- b. Gestión de la producción educativa como currículo, enseñanza de calidad, supervisión, evaluación docente, materiales de enseñanza, horario escolar y control de rendimiento de los estudiantes.
- c. Promoción de un buen clima de aprendizaje mediante el establecimiento de estándares positivos, incentivos a estudiantes y desarrollo docente.
- d. Desarrollo de una cultura escolar fuerte caracterizado por un ambiente seguro y ordenado, implicación del alumnado, cohesión, involucramiento de familias y comunidad.

**ENCUESTA AL DOCENTE DE LA I. E. N° 0407 “HÉROES DEL CENEPa”,
DISTRITO DE JUANJUI, PROVINCIA DE MARISCAL CACERES REGIÓN
SAN MARTIN.**

TABLA 08

¿Trata a los maestros y alumnos con respeto y aprecio?		
ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	15	40,00
A VECES	23	60,00
NUNCA	0	00,0
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta al personal docente de la I.E. 0407 Cárdenas Giovani. 2017

En el cuadro 7 podemos observar con respecto a la pregunta: “trata a los maestros y alumnos con aprecio y respeto” que, el 60% respondieron que a veces reflejando cierto nivel de compromiso y disminuida responsabilidad con su condición de tutores encargados de dar muestras de imagen y espejo de los estudiantes; en tanto el 40% respondió que siempre practican este valor.

Esta es la razón por lo que los procesos educativos adolecen de desniveles educativos en la formación integral del estudiante y el compromiso con la sociedad.

Esta realidad lo encontramos en el modelo de una educación reactiva reacia al cambio y acostumbrada a la rutina escolar. A decir de González, Eguren y Belaunde (2014) también señalaron un conjunto de variables relacionadas al desempeño docente:

Clima de aula. Este elemento se desarrolla a partir del trato del docente a los estudiantes. Se caracteriza por el respeto que se da entre ambos, la participación interactiva y la atención a las reglas de convivencia ya establecidas, con un principio de identificación y humanidad.

TABLA 09

¿Propicia sesiones de trabajo cooperativo entre los docentes para el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje?		
ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	4	11,0
A VECES	8	21,0
NUNCA	26	68,0
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta al personal docente de la I.E. 0407 Cárdenas G. 2017

En lo que se refiere al cuadro N° 09 el 68% de docentes respondieron que nunca propician sesiones de trabajo cooperativo entre los docentes para el mejoramiento del proceso de aprendizaje, mientras que un 21% manifiesta que a veces.

Esto refleja la debilidad de la de la variable referido al proceso docente educativo.

Esta realidad lo encontramos en el modelo de una educación reactiva reacia al cambio y acostumbrada a la rutina escolar. Al respecto Aldape (2008) subraya que el docente debe estar en capacidad de desempeñar su trabajo efectiva y eficientemente sin importar las funciones y metas que se le asignen. Su principal función es el proceso educativo, para ello, deberá desarrollar las competencias de gestionar las actividades de enseñanza dentro del aula como otras exigencias administrativas para tener como resultado un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que responda a las demandas sociales de la actualidad.

TABLA 10

¿El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes?		
ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	8	21,0
A VECES	3	8,0
NUNCA	27	71,0
TOTAL	38	100

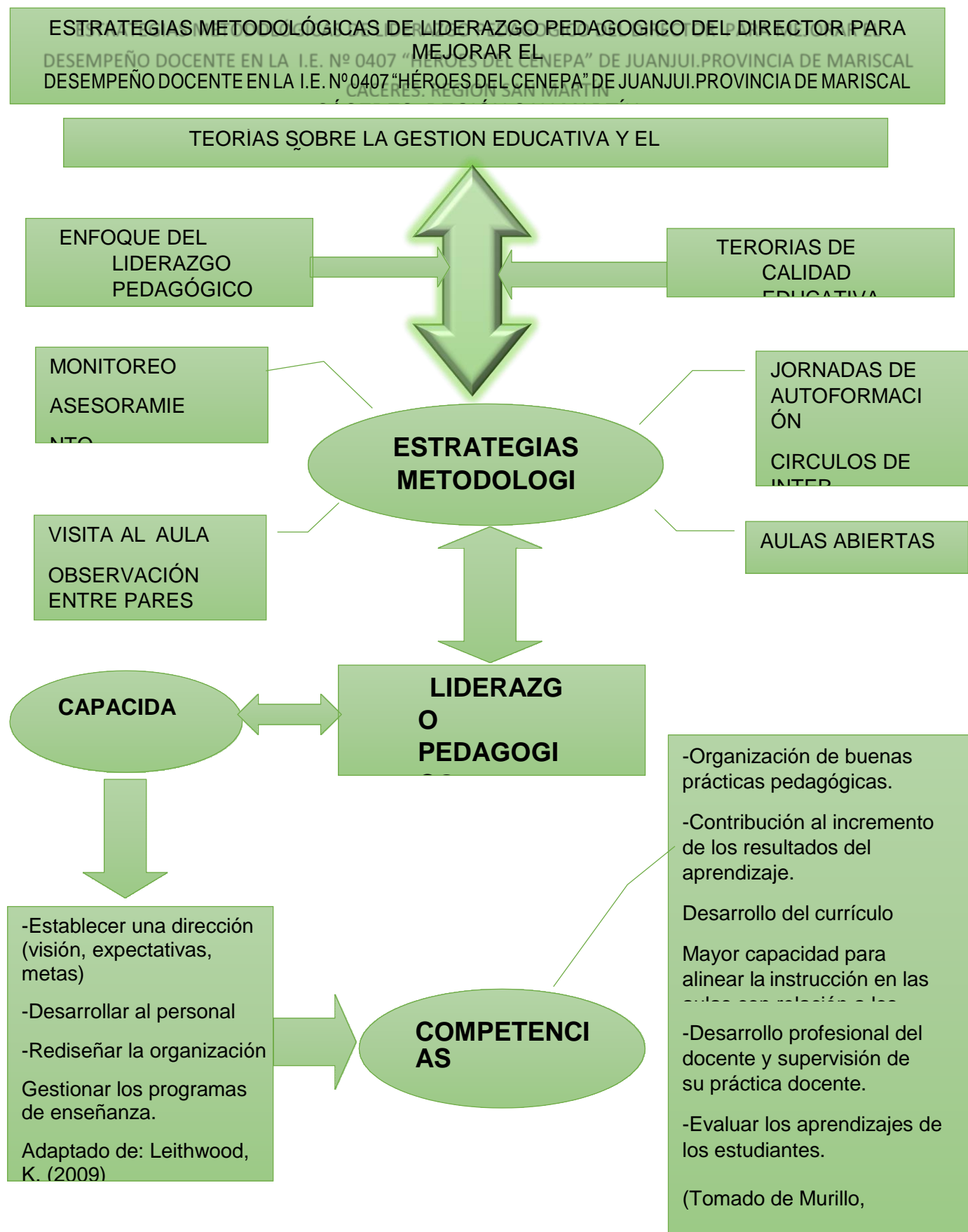
Fuente: Encuesta al personal docente de la I.E. 0407. Cárdenas Cárdenas G. 2017

En el cuadro N° 10 podemos observar con respecto a la pregunta: **El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes?**, que el 71% de los encuestados respondieron que a nunca reflejando la ausencia de una buena gestión pedagógica por parte del director.

Esta es la razón por lo que los agentes educativos incluyendo a los padres de familia cada día tienen más quejas sobre la falta de calidad educativa en la I.E. 0407. Esta realidad lo encontramos en el modelo de una educación reactiva reacia al cambio y acostumbrada a la rutina escolar.

La calidad educativa requiere un excelente desempeño de los docentes en el campo pedagógico. Ellos son los responsables directos y principales de la formación de los estudiantes desde los establecimientos educativos. Las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura UNESCO (2004), determina que un sistema educativo de calidad debe contar con docentes bien formados y remunerados, capaces de seguir la evolución de los conocimientos y de tomar en cuenta las progresivas interdependencias que afectan al mundo y al centro educativo.

2. MODELO GRAFICO DE LA PROPUESTA



3.3. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA

3.2.1 Nombre de la propuesta

Estrategia metodológica de liderazgo pedagógico del director para mejorar el desempeño docente en la institución educativo N°0407 “Héroes del Cenepa” de Juanjui, Provincia de Mariscal Cáceres” – Región San Martín

3.2.2. Objetivo de la propuesta.

Dotar a la Institución Educativa de un sistema de estrategias de liderazgo pedagógico para mejorar el desempeño docente en la I.E. N°0407 de Juanjui, Provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín.

3.2.3. Fundamentación de la propuesta

El liderazgo pedagógico como componente de la gestión escolar concibe a las Instituciones Educativas como un sistema de organización pedagógica, cuya función es lograr una educación de calidad en la formación de los estudiantes, dotándoles de todo tipo de implementación para facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje con fines de acreditación. El sistema de estrategias propuesto como solución al problema formulado se fundamenta en lo filosófico, pedagógico, epistemológico y científico.

3.2.3.1 Fundamento Filosófico.

Por qué se considera al gestor educativo como un ser social que va adquirir conciencia social y personal, en las diferentes etapas de la gestión educativa

El fundamento filosófico permitirá a los directivos, profesores y alumnos adoptar características y conductas que aporten al logro de habilidades pedagógicas para actuar de manera natural en los proceso enseñanza – aprendizaje del proceso docente educativo que requiere de evaluaciones institucionales

permanentes.

3.2.3.2. Fundamento pedagógico

Desde una perspectiva pedagógica se aporta al mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza para fines de acreditación por que plantea a los directivos, profesores y alumnos interactuar en forma conjunta para generar en forma eficiente el desarrollo de una educación de calidad.

El proceso de acreditación: exige a los nuevos modelos pedagógicos la necesidad de hacer más eficientes los procesos educativos, no solamente con actividades del tipo didáctico convencional sino abordando al alumno en sus diferentes facetas para que logren aprendizajes significativos en lo académico, cultural y social que lo conlleve a una formación integral preparándolo en la vida y para la vida con calidad y pertinencia

3.2.3.3 Fundamento Epistemológico.

Epistemológicamente, la el liderazgo pedagógico como dimensión de la gestión educativa para desarrollar el proceso enseñanza – aprendizaje, es el indicador de la calidad de educación que brindan las instituciones educativas. Este proceso es aplicado en base a una planificación educativa teniendo en cuenta las diferentes etapas del proceso educativo.

La formación educativa actual demanda una acción competitiva en respuesta a la exigencia de los tiempos modernos en pos de la consecución de una educación de calidad.

3.2.3.4. Fundamento científico

La gestión pedagógica como parte de la acción pedagógica para mejorar el proceso educativo en las diferentes etapas de la administración escolar, orienta las actividades escolares de la institución educativa utilizando la administración como ciencia en el proceso escolar, pero esto no es un proceso casual, pues se exige sobre la base de un método científico. Por lo tanto la consolidación de su

estructura deviene de un proceso teórico epistemológico que exige el uso de métodos, técnicas y estrategias para los procesos de la gestión escolar.

3.2.4. Datos generales del equipo de trabajo involucrado.

Director general, Subdirectores de los tres niveles: inicial, primaria y secundaria de la I. E. N° 0407 “Héroes del Cenepa” de Juanjui, Provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín.

3.2.5. Alcance e impacto de la propuesta

La Institución Educativa N°0407 del Distrito de Juanjui, Provincia de Mariscal Cáceres - Región San Martín.

3.4.6. Contenido de la propuesta

El liderazgo pedagógico, cuya función es apoyar el proceso enseñanza aprendizaje en el proceso de desarrollo educativo de la institución.

Entendiendo que el liderazgo pedagógico es un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares para provocar que la actividad de enseñanza, logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes. Liderazgo pedagógico implica que la escuela focalice sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales especialmente una cultura de colaboración.

En el presente trabajo de investigación se ha abordado:

- **El liderazgo pedagógico del Director:** En términos generales, se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente
- **El desempeño docente educativo:** Que es la integración holística y sistémica de la enseñanza y el aprendizaje de todos sus componentes junto con las cualidades, niveles de asimilación, de profundidad y

estructural, en sus tres dimensiones: educativa, instructiva y desarrolladora. Parte de una institución docente y se proyecta en la sociedad, con el encargo de educar al hombre para la vida a partir de compromisos sociales, debiendo ser capaz de enfrentarse a nuevas situaciones y problemas que se le presenten y resolverlos en pos de transformar la sociedad

A. ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PEDAGOGICO

ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	ACTIVIDADES Y/O PROPOSITOS
▪ EL MONITOREO	<ul style="list-style-type: none"> • Un cuaderno de campo. • Fichas estructuradas de observación en el aula. • Encuestas de opinión a los estudiantes y familia. 	Proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa.
▪ EL ASESORAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente • Oportunidad de fortalecimiento a los estudiantes y familia 	Proceso de acompañar al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido.
▪ VISITA AL AULA	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Cuaderno de campo 	-Identifica fortalezas y debilidades de la práctica docente. -Prestar ayuda pedagógica al desempeño docente.
▪ OBSERVACIÓN ENTRE PARES	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de observación • Hoja de planificación de la sesión de aprendizaje. 	-Favorece la reflexión de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ JORNADAS DE AUTOFORMACION DOCENTE 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente 	-Favorece la socialización, valoración a través de espacios de discusión y reflexión de la construcción de propuestas de
----------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de planificación del evento • Material de información o lectura pedagógica. • Portafolio docente. • Registro de videos 	innovación pedagógica e investigación acción en aula de las prácticas docentes exitosas.
▪ CIRCULOS DE INTER-APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de planificación del evento • Material de información. • Bitácora personal del docente. • Portafolio docente • Registro de video 	-Favorece la socialización, valoración, a través de espacios de discusión y reflexión de la construcción de propuestas de innovación pedagógica e investigación acción en el aula de las prácticas docentes exitosas
▪ AULAS ABIERTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma del día del aula abierta 	-Sensibilizar a las familias y a la comunidad sobre la importancia de una “buena enseñanza” y así generar una corriente de opinión favorable y acciones concretas de cooperación para mejorar el aprendizaje.

B. ESTRATEGIAS DE LAS PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO

DIMENSIONES	DEFINICION	PRACTICAS
Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)	-Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando un a comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos	-Identifica nueva s oportunidades para la organización, para motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes. Esto implica establecer valores y alinear el staff y a los alumnos de acuerdo con ellos.
Desarrollar al personal	-habilidad que debe tener el líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de	-Desarrollo profesion al, atención incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros para

	manera productiva en función de dichas metas.	responder mejor a las situaciones.
--	----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

Rediseñar la organización	-Establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, faciliten el trabajo y el cambio en la cultura escolar, así como gestionar el entorno.	-Creación de tiempos comunes de planificación para profesore s, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución de liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones.
Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje	-Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos.	-Supervisar la sala de aula. Motivar, emocionalmente, al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.

Fuente: tomado de Leithwood, Day et al, (2006)

CONCLUSIONES

❖ Se logró de terminar que el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa N° 407 “Héroes del Cenepa”, Distrito de Juanjui, Provincia de Mariscal Cáceres, de la Región San Martín es deficiente lo que evidencia la deficiencia del liderazgo pedagógico del director y consecuentemente el bajo nivel de calidad del proceso docente educativo.

❖ Las teorías que han servido de base a la propuesta me ha permitido orientar las estrategias metodológicas

❖ El Programa de estrategias metodológicas de liderazgo pedagógico del Director mejorarán el desempeño docente en la Institución Educativa N° 407 “Héroes del Cenepa”, Distrito de Juanjui, Provincia de Mariscal Cáceres, de la Región San Martín.

RECOMENDACIONES

❖ Propender que las autoridades locales y regionales se interesen por Implementar el Programa de estrategias metodológicas de liderazgo pedagógico del Director para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 407 “Héroes del Cenepa”, Distrito de Juanjui, Provincia de Mariscal Cáceres, de la Región San Martín, 2017.

❖ Es importante que el modelo teórico y la propuesta expuestos en la tesis sean valorados y adaptados a los diferentes escenarios educativos que presentan similar problemática.

❖ Recomendar a las autoridades de los Órganos Intermedios hacer un seguimiento y monitoreo a los centros educativos de la región, a fin de verificar la calidad del desempeño docente, de igual manera propender a generar liderazgo pedagógico de los Directores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- AHUMADA, L. (2010) Liderazgo distribuido y aprendido organizacional. *Psicoperspectivas*, 9 (1) 111-123
- ALDAPE, T. (2008). *Desarrollo de las Competencias del Docente. Demanda de la aldea global siglo XXI*.
- ALFONSO Alicia. (2001). La excelencia gerencial en educación. Lima: Derrama Magisterial. Pág. 13. (Pública de Lima). C 371.1 E.
- ARCHILA, V. (2010). *Presión Administrativa y su incidencia en el Desempeño Docente* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- ARRATIA, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencias y percepciones desde las evaluadas* (Tesis de Maestría).
- ARRIOLA, C. (2005). *Sistema de evaluación del desempeño para determinar la calidad del trabajo docente. Caso Fundación Educativa*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- ASENSIO, J. (2010). *El Desarrollo del Tacto pedagógico (o la otra formación del educador)*. Barcelona: GRAÓ, de IRIF, S.L.
- ALVAREZ DE SAYAS, (2012) La pedagogía como ciencia. Cuba.
- BELTRAN, J. (2014) Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los Jefe de Unidad Técnico Pedagógica. RMIE – Vol. 19. Lima
- BLANCHARD, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Norma.
- BOLÍVAR, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- BOLÍVAR, A. (2007). *Educación para la Ciudadanía*. España: Imprimeix.
- BUENO, (2002) Creación y gestión de conocimiento en las organizaciones. Madrid: IADE – CIC.
- CABRERA, K. (2014). *Análisis de tipos de liderazgo a coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor-Oriente (EANOR), ubicada en Los Llanos de la Fragua, Zacapa* (Tesis de Licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus "San Luis Gonzaga, S. J" Zacapa, Guatemala.
- CABRERA, N. (2011). *Liderazgo efectivo y trabajo en equipo* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
- CALERO Mavilo. (1998). Hacia la excelencia de la educación. Lima: San Marcos. Pág. 306, 215. (B.N.P.). 379.1 C23 1998.

CARDA, R. Y LARROSA, F. (2007). *La organización del centro educativo*. Manual para maestros. España: Editorial Club Universitario.

CÁRDENAS, A. (2010). *Liderazgo docente y su influencia en el aprendizaje significativo*. Quetzaltenango (Tesis Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

CASSASUS, J. (1998) Acerca de la práctica y la teoría de la gestión.

CASTELLO (1999). La era de la información. Volumen 3. Madrid

CHAMORRO, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del directora/a (Tesis doctoral)*.

CHIAVENATO, I. (2012). *Administración. Teoría proceso y práctica*. Colombia.

DE DONIS, P. (2007). *Liderazgo: el más común de los misterios o lo más misterioso*. Guatemala: Universidad del Istmo. Editorial Laboratorio Educativo.

(2004). *Planificación Didáctica*. Claves para la Innovación educativa. España: Imprimeix.

DICKINSON, R. CLARK (2009). Comportamiento organizacional

DRUCKER, P. (1973). La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas.

EL SAHILI, L. (2010). *Psicología para el Docente. Consideraciones sobre los riesgos y desafíos de la práctica magisterial*. . Guadalajara, Jalisco, México: ENMS de León de la Universidad de Guanajuato.

ELMORE, R.F. (2008) Leadership as the practice of improvement

ESCOBAR, G. (2014). *Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango* (Tesis de Licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus "San Roque González de Santa Cruz, S. J., Huehuetenango.

FLORES, A. (2013). *Relación entre el estilo de liderazgo y el estilo de toma de Decisiones de los coordinadores académicos de una universidad Privada de la ciudad de Guatemala*. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

LEIWOOD, K. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile

LORENZO (2005) La función del liderazgo de la dirección escolar. Enseñanza. 22pp. Lima

FREIRE, S. Y MIRANDEA, A. (2014) El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico. GRADE. Lima.

FUENTES, A. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad en Río Piedras, Puerto Rico (Tesis de Maestría)*.

GALLEGOS Alberto. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.

HERNÁNDEZ, (2009) Los empleados satisfechos tienen mejores sociedades. Bogotá.

GAGO, M. (2006). La dirección pedagógica en los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo situacional. España: SOLANA E HIJOS, A.G., S.A.

GARCÍA, C., Y VAILLANT, D. (2009). Desarrollo Profesional Docente. ¿Cómo se aprende a enseñar? Madrid: Gráficas San Pancracio, S. L.

GARCÍA, N., ROJAS, M. Y CAMPOS, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José, Costa Rica. Editorial de la Universidad de Costa Rica.

GONZÁLEZ, M. (2012). El Liderazgo en tiempos de cambio y reformas. *El liderazgo educativo*. Universidad de Murcia. España

GIDDENS, a. (2003). Mundo fugitivo. Como la globalización está configurando nuestras vidas.

GUADARRAMA, P. (2009). Fundamentos filosóficos y epistemológicos de la investigación científica.

HERNÁNDEZ, E., SANTO, N. Y GONZÁLEZ, N. (2012). *El Liderazgo. Psicología de los Grupos y Organizaciones*. Universidad Católica San Antonio de Murcia. España.

HERNÁNDEZ, R. (2006). Los estilos de liderazgo directivo y la calidad educativa. *Revista Rumbo Educativo*, 8(8).11-16.

HOGG, M. Y VAUGHAN G. (2010) *Psicología Social*. (Haro, M., Klajn, D., López, G. y Morando, A. Trad.) España: Editorial Médica Panamericana, S.A. (Obra original publicada en inglés en 2008).

KURT LEWIN, (1988). La teoría del ampo en las ciencias sociales. Paidos

LEITHWOOD, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 304, pp. 31-60.

LEPELEY María (2001). Gestión y calidad en educación. Santiago de Chile: Mc Graw Hill Interamericana. Pág. 23, 25 (B. Publica de Lima) 371.2 L48

MANTILLA, R. (2008) *Liderazgo y Gestión de Calidad en Educación*. Repensando la Organización Escolar. Crisis de Legitimidad y Nuevos Desarrollos. 231-241. España: AKAL.

MAÑÚ, J. Y GOYARROLA, I. (2011). *Docentes competentes: por una educación de calidad*. España: Lavel, S.A.

MARTÍNEZ, J. (2008). *El Arte de Aprender y Enseñar. Manual para Docentes*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: La Hoguera.

MAXWELL, J. (2007). *El ABC del Liderazgo*. Buenos Aires: Mundial Impresos.

MEDINA, M. Y VERDEJO, A. (2001). *Evaluación del Aprendizaje Estudiantil*. República Dominicana: Isla Negra.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2003). *Currículum Nacional Base*. Guatemala: Serviprensa.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (2007). *El Desarrollo de las Competencias Docentes en la Formación del Profesorado*. España: Fer/Edigrafos.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE PERÚ. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima.

MONTENEGRO, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Colombia: ARTE JOVEN.

MUREIRA, O. MOFORTE, C. Y GONZÁLES, G. (2014) El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico, GRADE. Lima.

MURILLO, F., BARRIO, R. Y PÉREZ, J. (1999). *La Dirección Escolar. Análisis e Investigación*. Madrid: Grupo Industrial de Artes Gráficas.

MORIN, Edgar Las siete lecciones complejas sobre la educación del Futuro (1999).

NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA UNESCO. (2004). *Una educación de calidad para todos los jóvenes*. Recuperado de http://www.ibe.unesco.org/publications/free_publications/educ_qualite_esp.pdf

OROZCO, J. (2008). *Evaluación del desempeño para implementar mejoras de los procesos que generan valor agregado a nivel docente administrativo en centros educativos privados de Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Guatemala.

- PALOMO, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6ª. Edición). Madrid: Gráficas Dehon.
- PÉREZ, A. (2005). *Liderazgo Administrativo centrado en los principios fundamentales vicentinos en las escuelas vicentinas de la ciudad capital de Guatemala* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
- PERRENOUD, P. (2007). *Diez nuevas competencias para enseñar*. (5ª. Edición). España: Imprimeix.
- RIVERA, J. (2008). *Importancia de la capacitación en el liderazgo a coordinadores para la motivación de los colaboradores* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
- SEVILLA, J. (2002). *Liderazgo. El balance entre poder y sabiduría*. México: Pax.
- SOLER, C. (2004). Reflexiones acerca del término competencias en la actividad docente. *Educación Médica Superior*. 18, (01).
- VANEGAS, P. (2006). *Planificación Educativa. Bases Metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI*. (1a. Edición ed.). San José, Costa Rica: EUNED.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION
UNIDAD DE POSGRADO

ENCUESTA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA 0407
“HÉROES DEL CENEPa”

INSTRUMENTO Nº 01

PRESENTACION

Distinguido director la presente encuesta pretende recopilar información acerca de liderazgo directivo que presenta usted en el desarrollo de su gestión directriz. Por ello rogaría a usted poder responder con toda sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad al participar en esta encuesta.

DATOS GENERALES

1. Institución educativa donde dirige.....
2. Año de experiencia como director.....
3. Año de experiencia como docente.....
4. Tiempo de trabajo como director en la actual I.E.....
5. Edad.....
6. Sexo.....

CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor del docente en la I.E. donde usted dirige. Marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo.

- Siempre
- A veces
- Nunca

Gestión Pedagógica

- 1 Considera importante reforzar el desempeño pedagógico docente
- 2 Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico
- 3 Usted es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.
- 4 Usted motiva permanentemente para el logro de metas y planes de la I.E.

- 5 Usted logra los resultados u objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.
- 6 Usted orienta y asesora el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales de calidad en el proceso enseñanza - aprendizaje.
- 7 Usted valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.
- 8 Usted logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.
- 9 Usted promueve la innovación y capacitación del docente
- 10 Usted crea una visión compartida con los docentes para mejorar la calidad educativa en la I.E.
- 11 Usted realiza actividades de evaluación del desempeño de los docentes en el campo pedagógico.
- 12 Usted promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas en la I.E.

Gestión Institucional

- 13 Usted mantiene buenas relaciones interpersonales con los docentes.
- 14 Usted soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.
- 15 Usted practica una comunicación horizontal generalmente.
- 16 Convoa a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de objetivos establecidos.
- 17 La institución educativa tiene el PEI.
- 18 La institución educativa aplica el PEI.
- 19 Usted impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia.
- 20 Usted fomenta la colaboración y participación docente en las actividades académicas y administrativas.
- 21 Usted predica con el ejemplo.
- 22 Usted crea una cultura institucional innovadora orientada a la excelencia y la calidad logrando que los docentes se identifiquen con ella.

Gestión Administrativa

- 23 Usted demuestra eficacia y eficiencia en su labor directiva.
- 24 Usted identifica y busca solución a los problemas que afectan a la I.E.
- 25 Usted es imparcial para sancionar las faltas e incumplimientos del personal docente.
- 26 Usted comparte con sus miembros la responsabilidad en la toma de decisiones.
- 27 Usted se preocupa por preservar los bienes y materiales de la I.E.
- 28 Usted se actualiza y capacita permanentemente para mejorar su desempeño.
- 29 Usted tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.
- 30 Usted se siente satisfecho por la gestión que realiza en la I.E.
- 31 Usted cuenta con el apoyo y aceptación por parte del docente y la comunidad educativa.
- 32 Usted es emprendedor laborioso y responsable en su función directiva.

Estilo

- 33 Usted es democrático en el desarrollo de sus funciones.
34 Usted muestra un estilo anárquico en el desarrollo de su función (dejar hacer, dejar pasar)
35 Usted practica un estilo autoritario en su función directiva.
36 Usted muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.

ANEXO: Nº 02

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION
UNIDAD DE POSGRADO**

**ENCUESTA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 407
“HÉROES DEL CENEP” DE JUANJUI**

INSTRUMENTO Nº 2

PRESENTACION

Distinguido director la presente encuesta tiene por finalidad recoger información acerca del trabajo o desempeño que tiene el docente en la I.E. donde usted dirige. Por ello rogaría a que pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario. Agradezco su gran apoyo y generosidad al participar en esta encuesta.

DATOS GENERALES

1. Institución educativa donde dirige.....
2. Año de experiencia como director.....
3. Año de experiencia como docente.....
4. Tiempo de trabajo como director en la actual I.E.....
5. Edad.....
6. Sexo.....

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor del docente en la I.E. donde usted dirige. Marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo.

- Siempre
- A veces
- Nunca

Dimensión Profesional

- 1 El profesor demuestra orden y disciplina en clase.
- 2 El profesor prepara y planifica su clase.
- 3 El profesor hace entender fácilmente sus clases.
- 4 El profesor realiza su programación anual en marzo.
- 5 El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral.
- 6 El profesor es motivador en clase.
- 7 El profesor usa metodología actualizada en su clase.
- 8 El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.
- 9 El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla
- 10 El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.
- 11 El profesor tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día.
- 12 El profesor está capacitado para desempeñar sus labores en clase
- 13 El profesor evalúa de manera justa y adecuada.
- 14 El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.
- 15 El profesor promueve la creatividad facilita que los alumnos construyan su aprendizaje.

Dimensión Personal

- 16 El profesor se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral.
- 17 El profesor tiene vocación para la enseñanza.
- 18 El profesor es responsable y puntual en el colegio y el aula.
- 19 El docente cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. y el MED.
- 20 El docente tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos.
- 21 El docente fomenta la práctica de los valores en la I.E.
- 22 El docente actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos.
- 23 El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase.
- 24 El profesor demuestra coherencia entre lo que dice y hace.

Dimensión Social

- 25 El profesor demuestra una alta identificación con al I.E.
- 26 El profesor promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.
- 27 El profesor participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.
- 28 El profesor es orientador y consejero con sus alumnos.
- 29 El profesor es ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.

30 El profesor fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos.

31 El profesor se interrelaciona y tiene buen trato con los alumnos.

32 El profesor promueve un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.

ANEXO: Nº 03

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION UNIDAD DE POSGRADO

CUESTIONARIO-ENCUESTA

INSTRUMENTO Nro. 3

PRESENTACION

Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar información referente al estilo de liderazgo que presenta el director en la IE donde usted labora. . Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario.

Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

DATOS GENERALES

1. Edad: años.....
2. Sexo: Masculino () Femenino ()
3. Nivel de enseñanza: Primaria () Secundaria () Institución educativa donde trabaja
4. Condición de trabajo: Contratado () Nombrado ()
5. Tiempo de trabajo en el colegio:
6. Tiempo de servicio en la docencia:

CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL LIDERAZGO EL DOCENTE

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor que realiza tu director en la I.E. marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo.

Marcar solo una respuesta a cada pregunta

- Siempre
- A veces
- Nunca

Gestión Pedagógica

- 1 El director en qué medida ayuda al desempeño pedagógico docente.

- 2 El director controla y orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para aprovechamiento de los estudiantes.
- 3 El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.
- 4 Impulsa acciones de fomento del trato respetuoso en las aulas
- 5 El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.
- 6 Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.
- 7 El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.
- 8 El director promueve el trabajo en equipo.
- 9 Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.
- 10 Convoca a jornada de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso docente.
- 11 El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.
- 12 El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento d la I.E.

Gestión Institucional

- 13 El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo.
- 14 El director demuestra una comunicación horizontal generalmente
- 15 El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.
- 16 El director promociona la visión, misión y objetivos de la I.E.
- 17 El director impulsa acciones de fomento del trato respetuoso en las aulas
- 18 El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella
- 19 El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.
- 20 El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.
- 21 El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.
- 22 El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.

Gestión Administrativa

- 23 El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.
- 24 El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.
- 25 El director se actualiza y capacita permanentemente.
- 26 Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.
- 27 El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.
- 28 El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.
- 29 Promueve procesos y talleres de formación y capacitación del personal docente.
- 30 El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.

31 El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa

32 El director impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados del aprendizaje y la marcha institucional.