



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” -
LAMBAYEQUE
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



TESIS

**“EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRANSFORMACIONAL COMO
ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL
DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°
11534 “JOSÉ CAMPOS PERALTA”, DISTRITO PÍTIPO, PROVINCIA
FERREÑAFE, REGIÓN LAMBAYEQUE, 2017”.**

PERSONAL INVESTIGADOR:

AUTORA: Lic. FRANCISCA SÁNCHEZ DÍAZ

ASESOR: Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

LAMBAYEQUE- PERÚ

2018

TESIS

“EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11534 “JOSÉ CAMPOS PERALTA”, DISTRITO PÍTIPO, PROVINCIA FERREÑAFE, REGIÓN LAMBAYEQUE, 2017”.

PRESENTADA POR:

Lic. Francisca Sánchez Díaz

AUTORA

Dr. Dante A. Guevara Servigón

ASESOR

TESIS PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

APROBADO POR:

Dr. Mario Sabogal Aquino

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez

Dr. Juan Carlos Granados Barreto

DEDICATORIA

A mí familia, por darme su apoyo desinteresado y paciencia para alcanzar los objetivos que me he propuesto. Principalmente mi hijo Christian Jhoel a manera de ejemplo a seguir en su futura vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la oportunidad de vivir y la fuerza para seguir adelante. A la universidad Pedro Ruiz Gallo y a mis maestros por sus enseñanzas y en especial a mi asesor Dante, Guevara Servigón por su apoyo incondicional.

INDICE.

	PÁGINA
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DEL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE

1.1. Ubicación Geográfica.....	12
1.1.1. Antecedentes históricos de la ciudad de Ferreñafe.....	12
1.1.2. Institución Educativa n° 11534 “José Eusebio Campos Peralta”.....	15
1.2. Surgimiento del problema.....	19
1.3. Manifestaciones y características del desempeño laboral docente.....	24
1.4. Metodología de la Investigación.....	27

CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN Y SUS IMPLICANCIAS EN LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE.

2.1. Antecedentes bibliográficos.....	30
2.2. Bases Teóricas.....	34
2.2.1. Liderazgo Transformacional.....	34
2.2.1.1. Aspectos relevantes del Modelo de Liderazgo	

Transformacional de Leithwood.....	37
2.2.1.2. Metas fundamentales del Modelo de Leithwood....	38
2.2.1.3. Fundamentos esenciales del Liderazgo Transformacional.....	39
2.2.1.4. El Liderazgo directivo transformacional como opción de reestructuración de la escuela.....	45
2.3. Bases Conceptuales.....	48
2.3.1. Construcción de una visión compartida.....	48
2.3.2. Aprendizaje en equipo.....	48
2.3.3. Desempeño Laboral Docente.....	51
2.3.4. Componentes del Desempeño Docente.....	54
2.3.5. Procesos de Enseñanza Aprendizaje y Competencias...	55
2.3.6. Desempeño Laboral y Competencias en el Trabajo Docente.....	56
2.3.7. Competencias del Desempeño Docente.....	59
2.3.7.1. Competencias Personales.....	61
2.3.7.2. Competencias Pedagógicas.....	63
 CAPITULO III: RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Resultados de la Investigación.....	65
3.2. Propuesta de la investigación.....	69
 CONCLUSIONES.....	 78
RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS.....	84

RESUMEN

En los procesos de organización y participación es preciso reconocer el papel fundamental que juega la existencia de líderes, de personas que sobresalen por su espíritu de colaboración, su sentido de pertenencia y sobre todo porque estimulan e incentivan a los miembros de su organización a actuar, a decidir, a participar, en forma dinámica en su desarrollo. Desde esa visión, más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales, para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo, se tiene particularmente, a la noción de liderazgo transformador. Desde el ámbito educativo, Kenneth Leithwood considera que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, es decir, el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización institucional y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los actores involucrados, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura. El presente trabajo de investigación comprendió a los 32 docentes de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe región Lambayeque; 2017. El mismo que se sustenta en el modelo del liderazgo transformacional de Kenneth Leithwood; el tipo de investigación es descriptivo, propositivo, correlacional y de tipo no experimental.

Palabras clave: Liderazgo directivo, liderazgo transformacional, desempeño laboral docente, condiciones de trabajo.

ABSTRACT

In the processes of organization and participation it is necessary to recognize the fundamental role played by the existence of leaders, of people who stand out for their spirit of collaboration, their sense of belonging and above all because they stimulate and encourage the members of their organization to act, to decide, to participate, in a dynamic way in its development. From that vision, beyond technical, hierarchical and rational models, to go towards approaches that emphasize the cultural, moral, symbolic facets of leadership, we have, in particular, the notion of transforming leadership. From the educational field, Kenneth Leithwood considers that the leader has to articulate a vision for the organization, communicate it to others and get them assent and commitment, that is, the transformational leader strives to recognize and empower the members of the organization. It is aimed at transforming the beliefs, attitudes and feelings of the actors involved, since it not only manages the structures, but also influences the culture. The present research work included the 32 teachers of the educational institution No. 11534 "José Campos Peralta" of the district of Pítipa, province of Ferreñafe Lambayeque region; the same one that is based on Kenneth Leithwood's transformational leadership model; the type of research is descriptive, proactive, correlational and non-experimental.

Keywords: Leadership management, transformational leadership, teacher work performance, working conditions.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito mundial, se vive en un mundo competitivo caracterizado por un contexto social, económico, político, cultural y educacional, donde todo impresiona, y exige la adquisición de modelos, estrategias, enfoques o perspectivas de acción, lo cual enfoca a un Sistema Educativo que ha sido conducido a una situación de crisis, debido a la falta de liderazgo, por parte del director, que en la actualidad la asume como una imposición y no como una práctica administrativa para la acción gerencial. Desde ese enfoque, Lussier y Achua (2005), puntualiza que el liderazgo, que se ha transferido del pasado, simplemente no es capaz de manejar problemas de este tiempo. Por ello, se hace necesario enfocar la atención en la posibilidad que el gerente de las instituciones educativas emplee el liderazgo transformacional, como una cuestión de espíritu, es decir, una combinación de personalidad y visión en forma asertiva, además valore su entorno organizacional, el desempeño laboral de los docentes, asimismo, sea capaz de promover una visión compartida, reconozca el rol que le pertenece como gerente.

En ese sentido según Méndez (2006), éste permite a las instituciones educativas mantener una posición flexible frente a los nuevos lineamientos educativos y hacia los cambios continuos, la cual exige un director eficiente, capaz de satisfacer aquellas necesidades de las personas y los grupos sociales; de autonomía, solidaridad, creatividad, realización personal cada vez más definido y exigente determinante para el desarrollo de las personas, así como de la organización. Asimismo, el director de los centros educativos adopta un liderazgo transformacional que le permita influir en el desempeño de los docentes, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y elevar el grado de satisfacción dentro de la institución para mejorar así la calidad educativa, al igual, estar capacitado para tomar las decisiones más pertinentes, ser apto y capaz de motivar, accionar, gerenciar, asignar responsabilidades e inspirar respeto, confianza y cooperación elementos

claves para influir en el comportamiento de los educadores para mejorar su desempeño laboral.

Al respecto, Fresco (2007), señala que el desempeño laboral de los docentes se basa en un conjunto de procedimientos, que involucra el liderazgo transformacional del director, el cual se basa en la toma de decisiones, en la participación conjunta entre todos los miembros y otras acciones que permiten conducir el desempeño del educador. De esto se deduce, que la práctica de los docentes permite acceder a sus competencias académicas, didácticas y organizativas, tanto de lo específico como de lo global, sin perder de vista la pedagogía, además de sus componentes sociales, pedagógicos y administrativos que definen la razón educativa y marca su relevancia con el liderazgo transformacional del director de forma sólida y confiable.

En el presente trabajo de investigación se plantea el siguiente **problema**: ¿En qué medida el liderazgo directivo y transformacional como estrategias de intervención contribuyen a mejorar la calidad de desempeño laboral docente en la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipa, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2017?.

Como **objetivo general** se plantea: Diseñar estrategias de intervención de liderazgo directivo y transformacional sustentadas en el modelo de liderazgo transformacional de Kenneth Leithwood para mejorar la calidad del desempeño laboral docente en la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipa, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2017.

Como **Objetivos específicos**:

- Conocer de qué manera los profesores entienden el desempeño laboral y los factores que influyen en él.

- Conocer, desde la perspectiva de los profesores, de qué manera las condiciones de trabajo se relacionan con sus desempeños docentes.
- Conocer cómo los profesores perciben que las condiciones sociales de trabajo y la satisfacción laboral incide en sus desempeños docentes.
- Proponer talleres como una estrategia de intervención sobre formación del liderazgo docente

El **objeto de estudio**, es el proceso de gestión en relación con el desempeño laboral docente. El **campo de acción** es: Estrategias de intervención de liderazgo directivo y transformacional en la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2017.

La **Hipótesis** por defender es: Si se diseñan estrategias de intervención de liderazgo directivo y transformacional sustentadas en el modelo de liderazgo transformacional de Kenneth Leithwood entonces es posible mejorar la calidad del desempeño laboral docente en la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2017.

El presente informe está organizado en tres **capítulos**: En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad de la ciudad de Ferreñafe y se presentan las principales características del problema de investigación. Además, se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo se presenta los resultados de la investigación, la propuesta, sus fundamentos, su modelo teórico y operativo. Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

La autora.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DEL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE

En este primer capítulo se propone una descripción de la ciudad de Ferreñafe en sus aspectos socio-históricos, climáticos, socioeconómicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Lambayeque](http://www.TurismoLambayeque) y el INEI. También se describe el problema de investigación. En otra parte del capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

1.1.- Ubicación geográfica.

La Institución Educativa N° 11534 “José Eusebio Campos Peralta” de Batán Grande, creada en el año 1941 está ubicada en la ciudad de Pítipo, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

1.1.1.- Antecedentes históricos de la ciudad de Ferreñafe.

Ferreñafe tuvo su origen en una zona cercana al poblado de Batán Grande, lugar conocido como Ferreñafe Viejo; posteriormente la población migró hacia la actual ubicación, allá por los años 1566 a 1578; época en que se instalan varias reducciones como Mansiche, Chiclayo, Pacora e Illimo. La noción de Ferreñafe viene del apellido de un indígena principal llamado "Ferreñafe Sinopullaqui" que fuera destinado para administrar el valle de Túcume por Juan de Osorno, el primer encomendero de Ferreñafe. Túcume constituía una encomienda independiente.

El historiador ferreñafano Alfonso Samamé, menciona que Francisco Pizarro otorga la encomienda de Ferreñafe a Juan Osorno el 2 de febrero de 1536 según documento del archivo de Sevilla. Jorge Rondón Salas en un estudio de tipo etnohistórico, sostiene que Ferreñafe se emplazó antiguamente en las inmediaciones del Cerro de arena y Chaparrí a unos 25 km al noroeste de la actual ciudad ("Ferreñafe Prehispánico" 1966), con asentamientos que

fueron ocupados luego de la fase epigonal Sicán Tardío, en plena incursión Chimú (1250 d. C.); el historiador dice: "se han observado grandes y pequeños complejos arquitectónicos estilísticamente similares levantados con idéntica técnica constructiva; el rol de estas estructuras fue de mira, administración o control de áreas de cultivos relativamente pequeñas (caso Ferreñafe Viejo y Cerro de Arena) y de canales de regadío y talleres de fundición metalúrgica de cobre-arsénico como en La Calera, La Huaranga, Cerro Patapón de Arena y otros".

Hasta el día de hoy se acepta que el primer encomendero y fundador de Ferreñafe fue el capitán español Alonso de Osorio, a quien le fue responsabilizada esta encomienda el año 1550. La encomienda consistía en la entrega de un número de indígenas que tenían que pagar un tributo al español, dos veces al año en la fiesta de San Juan (24 de junio) y para Navidad.

Según documentos sobre la Independencia del Perú, encontramos que Ferreñafe no solo colaboró con la emancipación, sino que participó activamente en ella. En los años finales del siglo XVII y comienzos del XIX, Ferreñafe fue un centro militar realista, sin embargo, al producirse los movimientos de emancipación el pueblo, los cuerpos de milicias españolas y aún los jefes, abrazaron la causa patriótica. De este modo la Parroquia Santa Lucía de Ferreñafe, juró la independencia de este pueblo el 1° de enero de 1821.

Asimismo, en este año, se cambia la demarcación territorial cuando Ferreñafe pasó a formar parte del Departamento de Trujillo, según decreto dado por San Martín en Huaura, el 12 de julio de 1821.

Ferreñafe en el pasado contó con un ferrocarril (inaugurado en julio de 1871) que partía de Puerto Eten, seguía por Monsefú, Chiclayo, Lambayeque, deteniéndose en la Hacienda Mocopuc que hoy se denomina Fala, para terminar en Ferreñafe. Facilitó la comercialización de animales y productos agrícolas, principalmente el arroz carolino.

En 1890 sacan a la luz el periódico "Taymi" órgano político del Partido Constitucional que lideraba Don Andrés Avelino Cáceres Dorregaray y cuyo director fuera el comerciante industrial Don Nicanor Carmona Vélchez.

Aspectos socioculturales de la ciudad de Ferreñafe

La provincia de Ferreñafe, tiene una extensión territorial de 1578 km², equivalente al 11% del área regional de Lambayeque, cuenta con dos zonas andinas que son los distritos de Inkawasi y Cañaris, cuya altitud está entre los 2400 y 2200 msnm respectivamente.

La provincia cuenta con 33.428 ha. De tierras cultivables y 124.729 ha de tierras no cultivables, 19% son pastos, 24% es bosque seco (hay que señalar que en Ferreñafe se encuentra la más importante extensión de las zonas reservadas de la Región: Pómac, Batangrande y Laquipampa, que hacen un total de 30.633 ha de bosques protegidos) y el restante son suelos no agrícolas.

La zona costera de Ferreñafe es agrícola, y sus tierras se hallan irrigadas por las estructuras hidráulicas del Proyecto Tinajones, dentro de las cuales se halla el canal Taymi, canal antiguo de construcción inca, cuyas aguas provenientes de la parte alta de Cajamarca (túneles Chotano y Conchano) que llevan las aguas al Río Chancay, y son derivadas en otra estructura aguas arriba en la Bocatoma Racarrumi (Zona Chongoyape) y de allí hacia el partidor Desaguadero donde nace el Canal Taymi nuevo que irriga las tierras de Ferreñafe y de otras zonas de Lambayeque; otro hídrico es el río La Leche (en donde tributan las aguas provenientes de Inkawasi), en el caso de Cañaris se tienen diversos ríos pequeños, como el Cañariaco, que tributarios del río Chamaya; en Inkawasi está el río del mismo nombre, cuyo uso en menor escala es agrícola, dado que las zonas andinas básicamente tienen un ciclo productivo ligado a las lluvias.

Debido a que estos ríos no poseen reservorio, entonces no es un riego controlado que hace que la población andina se espere por la llegada de

las lluvias y poder realizar sus siembras, y de haber sequía origina una migración de los pobladores hacia la costa donde realizarán labores de trasplanto, saca, siega y cosecha de arroz a costa del salario que se le abone.

La población distrital en la provincia de Ferreñafe tiene la siguiente estructura: Los distritos de la costa concentran el 71% de la población provincial, los distritos andinos como Cañaris e Inkawasi tienen el 29% restante. El crecimiento de la población ha sido en promedio de 1% anual desde 1993, siendo Mesones Muro el distrito con mayor migración (la población decrece en 7% anual desde 1993), Los demás distritos crecen el 2% anual, excepto Pueblo Nuevo que crece el 3%. La población de la provincia es urbana en 55%, concentrada básicamente en Ferreñafe distrito, Mesones Muro y Pueblo Nuevo; el 45% rural se concentra en Cañaris, Inkawasi y Pítipo.

El 50% de la población es masculina. La población en la provincia de Ferreñafe ostenta menores niveles de crecimiento comparado a las décadas anteriores, lo cual puede medirse por los niveles de crecimiento de la tasa global de fecundidad.

La provincia de Ferreñafe tiene el segundo lugar de crecimiento (por encima del ámbito regional) en la tasa de nacimientos. Lambayeque ocupa el primer lugar, ambas provincias son en general rurales. En el caso de la provincia de Chiclayo, tiene menores niveles de crecimiento.

1.1.2.- Institución educativa N° 11534 “José Eusebio Campos Peralta”

Frontis de la institución educativa N° 11534 “José Eusebio Campos Peralta”
de Batán Grande



La Institución Educativa N° 11534 “José Eusebio Campos Peralta” de Batán Grande, fue creada en el año 1941 con la nomenclatura de Escuela de Varones de Primer Grado No 700, posteriormente cambia su nomenclatura a Escuela de Varones de Primer y Segundo Grado N° 2800, en el año 1971 se crean dos escuelas fiscalizadas la N° 11535 y la N° 11534 de mujeres y varones respectivamente, al pasar los años estas dos escuela se fusionan quedando como Escuela Primaria de Menores N° 11534, identificación que la mantiene hasta la fecha y que hoy se gestiona también para que nuestra institución se oficialice con el nombre de “José Eusebio Campos Peralta” en honor a un destacado docente que laboró en nuestra escuela.

En este año la institución cumple 75 años de creación en bien de la educación de la niñez batangrandina; es la primera escuela primaria creada en el distrito de Pítipo convirtiéndose así en el alma mater de la educación primaria pitipeña.

El Primer director de nuestra institución fue el profesor Lidneo Sinney Manay Bautista, para posteriormente sea sucedido de la siguiente manera:

- Manuel Manay Caballero
- José Eusebio Campos Peralta
- José Quiñones Villar
- Teresa Amelia Yampufé Sirlopú

- Fernando Campos Heredia
- Oscar Víctor Díaz Cisneros (1998)
- Cruz Fernanda Peña Duran
- Elizabeth Aldana Suclupe (2001)
- Eduardo Enrique Campos Carrión (2002)
- Héctor Labrín Jiménez (2 003 – 2004)
- Eduardo Campos Carrión (2005)
- Luz Belinda Iglesias Burga (2014)
- Elena A. Fuentes Carmona

Plana docente

La dirección desde el 2015 está a cargo de la Mag. Elena A. Fuentes Carmona en calidad de directora titular y cuenta con 32 docentes, 3 administrativos, 1 personal de apoyo por parte de la municipalidad Pítipo 1 personal de limpieza por parte de la APAFA. En el presente año esta institución cumple 75 años bodas de Diamante de servicio en bien de la educación batangrandina.

Estudiantes

En la actualidad cuenta con una población escolar de 610 alumnos entre hombres y mujeres distribuidos en 20 secciones del 1er. Al 6to. Grado, cuenta con Centro de Recursos Tecnológicos (CRT)

Misión

Somos una Institución educativa primaria publica del ámbito urbano- rural, que ofrece un servicio educativo de calidad, orientado al desarrollo integral de los estudiantes dentro de un clima institucional optimo basado en el fortalecimiento de las relaciones humanas con principios de equidad, interculturalidad e inclusión social a través de una gestión democrática,

docentes competentes, vinculada con su entorno social, cultural y ambiental con participación de los agentes educativos y la comunidad así como desarrollando propuestas innovadoras y productivas.



Visión

Al 2018 nuestra Institución educativa se consolida como una de las más representativas del distrito de Pítipo, y de la provincia de Ferreñafe, brindando una educación de calidad, formando estudiantes críticos – reflexivos, con actitudes de liderazgo basado en el desarrollo moral y socio cultural, respetando su medio ambiente, con conocimientos acorde al avance de la ciencia y tecnología y comprometidos con el desarrollo de su comunidad y región.



1.2.- Surgimiento del Problema

De acuerdo a José González Such y Lucía Subaldo Suizo (2015) afirman que ser docente y educar con calidad en el momento actual supone un gran reto y una tarea que entraña gran dificultad. Vivimos en una sociedad que plantea constantes cambios, que generan problemas al sistema y a las instituciones educativas, cambios que producen incertidumbres y desgastes en el trabajo del profesorado.

Por su parte, Mañú y Goyarrola (2011:27-28) manifiesta que estamos en un mundo global donde los giros se producen a gran velocidad, con una tecnología que avanza con gran rapidez; indican que los alumnos que ahora comienzan su escolaridad, terminarán sus estudios en una sociedad muy diferente a la de sus padres. En este sentido, el docente se encuentra con frecuencia compaginando distintos roles contradictorios, en un equilibrio inestable en varios terrenos educativos, por lo que necesita elaborar nuevas estrategias en el aula.

Por otra parte, Ferrón, (2011) afirma, que el profesor se enfrenta ahora, y mucho más en el futuro, a la necesidad de integrar en su trabajo el potencial informativo de estas nuevas fuentes, modificando su papel tradicional. La incorporación de las nuevas tecnologías supone un profundo cambio en la actuación tradicional del profesor. A su vez, Esteve (2006) indica que la aceleración del cambio social hace que un número creciente de personas experimente un fuerte desconcierto al descubrir que las cosas ya no funcionan como antes, que las realidades conocidas han sido cambiadas y sustituidas por otras, en las que no saben muy bien cómo desenvolverse.

En varios países de América Latina, a decir de Rivero (2007) señala que se lleva casi tres décadas de deterioro progresivo y los principales problemas son la baja calidad de la enseñanza y del aprendizaje de los estudiantes y de los egresados. En este sentido, Esteve (2006) indica que las características

del desempeño docente en el siglo XXI son muy variadas y a veces contradictorias según los distintos autores, investigaciones y contextos en los que tiene lugar.

En opinión de Marchesi (2007) el desempeño docente se aparta en dos aspectos básicos de las características propias de una profesión: Primero, la autonomía en su ejercicio está limitada por un conjunto de prescripciones y regulaciones que tratan de asegurar el derecho a la educación de todos los alumnos y la oferta del servicio educativo en condiciones equitativas. Segundo, la enseñanza se aleja de la imparcialidad y del distanciamiento personal de la mayoría de las profesiones e incluye como una de sus señas de identidad el cuidado de la relación interpersonal, la implicación afectiva y el compromiso personal. Como dice Day, (2007) si queremos que todos los alumnos aprendan del modo que indican las nuevas normas y exige la compleja sociedad actual, tenemos que desarrollar una enseñanza que vaya mucho más allá de disponer información, administrar un test y poner una nota. Tenemos que comprender como enseñar de manera que respondamos a los diversos enfoques del aprendizaje, lo que las escuelas tienen que hacer para organizarse con el fin de prestar apoyo a esa enseñanza y a ese aprendizaje.

Es importante mencionar que, en general, el desempeño que los docentes tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. El concepto de desempeño laboral surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo” (OIT, 1997:10). Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del docente no puede estar desconectada de la forma de institución educativa ni de las condiciones en que el docente realiza su labor, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral.

Durante las últimas décadas el desempeño de los sujetos se ha ligado al desarrollo de determinadas competencias laborales, en la búsqueda de la generación de indicadores medibles, observables y objetivos. En este afán se ha desarrollado un enfoque de competencias laborales que se manifiesta en diferentes aspectos de la transformación productiva. En esta nueva configuración del desempeño laboral, se han producido importantes cambios en las competencias laborales consideradas como fundamentales para el buen desarrollo del trabajo. Tal como menciona Rosa Duarte (2008). Mientras los procesos de evaluación tradicional del desempeño están relacionados con “virtudes laborales como disciplina, puntualidad y obediencia, [los procesos contemporáneos] han dado paso a la demanda por competencias como capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas, etc.” (Rosa Duarte (2008). De esta forma, las transformaciones en el proceso de producción mismo han determinado un cambio en los indicadores más importantes a evaluar (competencias laborales), así como en la forma en cómo estos procesos se han cristalizado (desempeño laboral).

El desarrollo de competencias docentes es otro aspecto central, pues el levantamiento, gestión y análisis de las competencias de los docentes es un aspecto crítico para el mejoramiento del sistema escolar. Así, “el conocimiento de las competencias y la forma de trabajar de los profesores (desempeño observado) con aquellos aspectos más significativos del currículum que tienen impacto en los aprendizajes, es una clave al momento de abordar el tema de la calidad de la educación” (Leandro Esqueda, 2005). Esto implica que el desempeño laboral de los docentes tiene una importante especificidad desde el punto de vista de sus consecuencias, ya que tiene un impacto directo en terceros (estudiantes), configurando un cuadro en el que el desempeño laboral docente puede ser visto como una necesidad social más que una necesidad individual. Esto se torna fundamental cuando las transformaciones diagnosticadas en el ámbito de las competencias también

son evidenciadas en el espacio docente. Como dice Leandro Esqueda, (2005) que el desempeño docente ha sufrido un cambio radical: Si hasta hace muy poco se valoraba como el aspecto más importante el conocimiento y dominio de la información al punto que representó el 75% de la valoración profesional de los docentes, hoy sólo representa el 20 o 25.

Respecto al arte del desempeño docente; Marchesi (2007) afirma que la profesión docente es un «arte» que exige conocer a cada uno de los alumnos, entender el contexto en el que viven y aprenden, y adaptar a los métodos de enseñanza a las necesidades de cada uno de ellos. Para Marchesi (2007) la educación es mucho más que un conjunto de habilidades técnicas: el profesor necesita estar capacitado para ayudar a los niños y jóvenes a que crezcan en sabiduría y discernimiento moral, lo que exige comprender a los otros como fines en sí mismos y que los profesores sean capaces de promover el desarrollo personal y moral de los alumnos. En esta perspectiva, Carr, (2003) Y Hansen (1999:94-96) asumen que: Enseñar es una actividad continua de estímulo o impulso de actitudes, orientaciones e ideas que permitan a los estudiantes progresar, en vez de retroceder, como seres humanos, crecer, en vez de limitarse, en su actitud y gama de capacidades. Como vocación, la enseñanza es un servicio público que conduce a la realización personal de los estudiantes.

Ferrón, (2011) desde su perspectiva, dice, que las principales características atribuidas al desempeño laboral se cifran en los siguientes aspectos:

- a.- Es de naturaleza consciente.
- b.- Se revela a través del cumplimiento de determinadas funciones, tareas y/o responsabilidades que son inherentes al trabajo.
- c.- Se expresa a través de una determinada calidad, en correspondencia con el estado, de los factores asociados a él.

Al interrelacionar el desempeño docente con la satisfacción/ insatisfacción laboral, dice Corvalán, (2005), que en el campo de la educación, se ha tratado este tema utilizando una gran variedad de términos como «salud mental del profesorado» (Corvalán, 2005), «equilibrio emocional» (García García, 2010), «angustia de los enseñantes» (Zubieta y Susinos, 1992), «conflicto de los profesores», «estrés y ansiedad del profesorado» (Silvero, 2007), «el burnout (estar quemado) o desgaste profesional» (Álvarez y Fernández, 1991), «el aislamiento del profesor» (Marcelo, 1996), etc.

Según Herrador, Zagalaz Martínez y Rodríguez (2006) la principal base del malestar docente está ligada a las circunstancias mismas de la enseñanza, y a las presiones que recaen sobre ellos y nunca como ahora los docentes habían estado sometidos a demandas tan intensas y contradictorias por parte de la administración, de los alumnos, de los padres y de la sociedad en general. La satisfacción profesional de los docentes puede entenderse como el resultado de comparar lo que la realidad le invita a ser y lo que según sus expectativas debería ser (Díaz, 2005).

Tomando como punto de partida las consideraciones de los diversos autores mencionados, el concepto de satisfacción e insatisfacción de la profesión docente, se refiere al bienestar del profesorado vinculado al ejercicio de su profesión. Comprende el conjunto de actitudes y sentimientos basados en sus creencias, valores e intereses, en sus características y competencias. Así, entendemos que las experiencias satisfactorias conducen al desarrollo personal y las insatisfactorias llevan al deterioro personal y profesional, al sentimiento de frustración e impotencia frente a las dificultades, a la desmotivación y al desinterés frente a las necesidades de los alumnos, y, finalmente, pueden llegar al desequilibrio emocional, al desgaste profesional o burnout y a la pérdida del sentido de la vida.

Ponce (2005) a su vez, asevera que en el momento actual el profesor requiere de nuevas estrategias, percepciones, experiencias y conocimientos para intentar dar respuesta a los múltiples interrogantes que se le presentan

cada día. Para ello, es necesario concebir el docente bajo otro paradigma, diferente al tradicionalmente utilizado. Dice que persiste la discusión entre quienes sostienen que la función del docente es fundamentalmente pedagógico - didáctico y entre los que proponen un rol más asociado al conjunto de la labor educativa.

Por otra parte, Juan Carlos Tedesco y Emilio Tenti, (2006) en su trabajo “Nuevos maestros para nuevos estudiantes”, afirman que a la escuela y a los docentes de hoy se les exige hacer todo lo que la sociedad, los estados y la familia no están haciendo. Las exigencias a la educación sobre calidad, eficacia y competitividad no siempre van acompañadas de los recursos, autonomía y cambios estructurales en los sistemas educativos ni en la cultura escolar. Es más, los autores manifiestan que hay señales claras que, por un lado, la educación no es considerada una prioridad en las agendas políticas de muchos países; y, por otro lado, que el prestigio y valoración social de la profesión docente se debilitan en forma significativa.

1.3.- Manifestaciones y características del desempeño laboral docente.

Son muchos los autores que, desde distintas perspectivas, se refieren a esta situación que el Ministerio de Educación de Perú, ha publicado el Marco de Buen Desempeño Docente (2012), en el que muchos de los docentes no están cumpliendo con lo que señalan los cuatro dominios fundamentales que son:

- a.- Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.
- b.- Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.
- c.- Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.
- d.- Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

Al respecto, Pérez (2010:18) indica que: «el desafío actual más urgente de nuestro sistema educativo es preparar a los ciudadanos para afrontar la cambiante, incierta, compleja y profundamente desigual sociedad contemporánea en la era de la información y de la incertidumbre»

Ante las demandas sociales derivadas de la globalización y la cada vez más creciente sociedad de la información, la educación necesita adaptarse a los cambios y promover que las personas puedan utilizar, discriminar y ordenar la información para construir la sociedad del conocimiento partiendo de la sociedad de aprendizaje, con la escuela como principal actor (Cuenca y O' Hara, 2006).

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2003), la docencia es una profesión que ha sufrido un gran deterioro debido a que cada gobierno a través de las políticas educativas que implanta busca obtener resultados efectistas sin tener en cuenta un enfoque y estrategia consistente a largo plazo que guíe el trabajo docente como profesión y que realmente busque como logro fundamental la mejora de la calidad en el sistema educativo. El problema de los profesores en el Perú según el MINEDU (2003) puede ser visto desde tres puntos: Problemas en la formación del docente, bajo nivel remunerativo, y un marco normativo irreal. Primero, la docencia peruana atraviesa un serio problema de calidad. En la década de los noventa se flexibilizó las normas que autorizaban la creación de centros de formación docentes.

La proliferación de Institutos Superiores Pedagógicos (ISP), caracterizados por su poco alumnado y baja calidad, ha llevado a que la oferta de profesores supere la demanda. Segundo, no existen mecanismos de incentivo para el profesor. El marco normativo vigente no penaliza la ineficiencia ni premia la eficiencia, así, el régimen de remuneraciones no está vinculado al desempeño. En la remuneración del docente existe una diferencia importante en la remuneración entre los que poseen título pedagógico y los que no.

En el año 2007 se aprobó el Proyecto Educativo Nacional al 2021 que cuenta con 6 objetivos, estrategias, políticas, metas, indicadores que permiten identificar y tomar decisiones correctas para iniciar el cambio a gran escala que la educación peruana necesita. En base a este y otros referentes se puede decir que existe interés de los gobiernos por mejorar la labor educativa y en consecuencia elevar el rendimiento académico de los estudiantes de la educación básica regular de todo el país. Así mismo se han promovido, la definición de criterios de Buen Desempeño Docente o Marcos para la Buena Enseñanza, como un primer peldaño en el proceso de construcción e implementación de políticas públicas dirigidas a fortalecer la profesión del maestro.

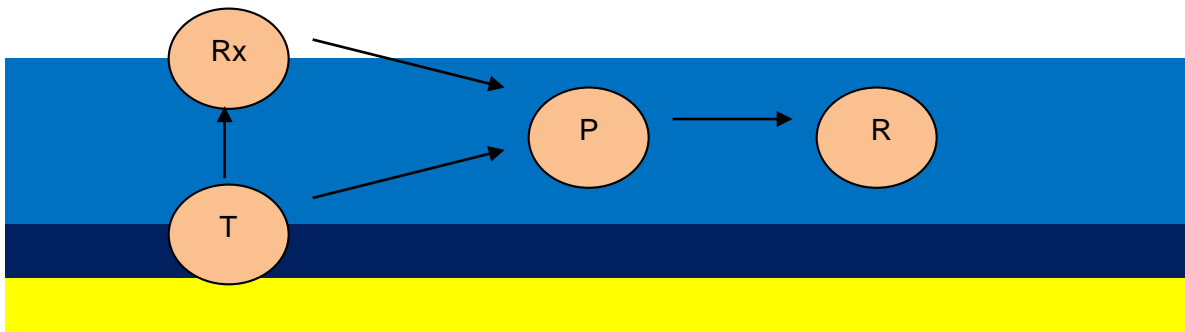
Al respecto, Barturén (2011), manifiesta que, en el sistema educativo peruano, el deseo político de construir un marco de Buen Desempeño Docente ha quedado relegado por parte de las políticas públicas direccionadas a la educación. Sostiene que, si bien es cierto, que se ha incrementado la cobertura educativa, se ha mejorado ciertas logísticas e infraestructura de muchos colegios, etc.; sin embargo, las deficiencias son evidentes en múltiples aspectos de la educación desde el rendimiento escolar, el desempeño docente hasta las escalas remunerativas.

En lo referente a la calidad del desempeño docente en la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito Pítipu, provincia Ferreñafe región Lambayeque, 2017. Se percibe que existe en los profesores una falta de identificación en su labor docente, sólo interesa cumplir con el horario establecido, sin ir más allá en su relación tutorial con los estudiantes; existe un marcado individualismo y una falta de comunicación con sus pares en el desarrollo de sus actividades; los docentes no participan motivadamente y por propia iniciativa en el desarrollo de las actividades institucionales.

1.4.- Metodología de la Investigación.

Diseño de la investigación

La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo Propositiva. De acuerdo con la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.



Leyenda:

Rx: Estrategias de gestión

T: Estudios o modelos teóricos.

P: Calidad del desempeño docente

R: Realidad transformada

Población y muestra

Población:

La población comprende los 32 docentes que comprende la plana docente de la institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito Pítipu, provincia Ferreñafe región Lambayeque, 2017. **(N)**

Muestra:

La muestra considerada para el presente estudio comprende los 32 docentes que comprende la plana docente de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito Pítipu, provincia Ferreñafe región Lambayeque, 2017. **(n=N)**

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos, en función de los indicadores de las variables de estudio, se llevará a cabo a través de las siguientes técnicas e instrumentos: Encuestas, Ficha de observación, Entrevistas.

A.-Técnica de gabinete: Se utilizará los siguientes instrumentos:

Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científica a la investigación, utilizando para el Fichaje.

Fichas Textuales:

Es la transcripción entre comillas y al pie de la letra, del párrafo de un libro que el investigador considera importante para su trabajo de investigación.

Fichas Bibliografías:

Es la que contiene los datos suficientes para la rápida identificación de los libros consultados.

Fichas de Resumen:

Es la que el investigador usa para sintetizar una parte de un libro o su totalidad.

Técnica de Campo:

Se utilizará documentos debidamente estructurados que servirán para recoger información pertinente y coherente en la solución de las variables del presente estudio.

Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Para el procesamiento de los datos se utilizará un Plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales.

Análisis estadístico de los datos

Para el procesamiento de los datos se utilizará un plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales. Se empleará el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos, media aritmética.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN Y SUS IMPLICANCIAS EN LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como aportes teóricos relacionados con el liderazgo directivo y transformacional y el desempeño laboral docente al modelo de liderazgo transformacional de Leithwood.

2.1.- Antecedentes bibliográficos

Montiel, Consuelo; 2012; El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de la educación primaria; tesis de grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas; República Bolivariana de Venezuela; Universidad de Zulia; Facultad de Humanidades y Educación; división de estudios para graduados; maestría en educación, mención: Gerencia en organizaciones educativas. Conclusiones: Tomando en cuenta, los resultados obtenidos a través del procedimiento estadístico pertinente, se formulan las siguientes conclusiones en correspondencia con los objetivos específicos de esta investigación. Para el objetivo diseñado identificar los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional los cuales son influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y tolerancia psicológica, y que deben predominar en los directivos de las instituciones educativas del Subsistema de Educación Primaria Simón Bolívar y Ovelio Araujo del Municipio Jesús Enrique Lossada, se identificó un nivel eficiente de estos fundamentos por parte del director, donde el indicador consideración individual se presenta muy eficiente en su aplicación. En lo que respecta, al segundo objetivo específico se infiere que el director desarrolla de manera eficiente un dominio personal, una visión compartida, y un

aprendizaje en equipo basada en la convicción que la sinergia o la suma de los esfuerzos, la cual permite resultados idóneos dentro de las instituciones educativas estudiadas. En el caso del objetivo número tres, se concluye, que los docentes manejan con deficiencia el acto pedagógico y la preparación de la enseñanza, al contrario de la conducción de los procesos de aprendizaje que arrojaron una eficiente práctica, lo cual refleja que los proyectos no se realizan ni ejecutan, como deberían, lo que conlleva a la poca generación de actuaciones fundamentales para el cumplimiento de lo que es la calidad educativa. Se evidencia igualmente, que los docentes presentan un nivel deficiente en cuanto a las competencias pedagógicas y conceptuales, lo contrario a la competencia personal que se encuentra en un nivel eficiente, lo cual refleja, que los docentes de las instituciones educativas involucradas, deben equilibrar estas competencias en su desempeño laboral, para lograr la verdadera acción dentro de los procesos educativos.

Colmenares (2007), desarrolló un estudio en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulado “Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural”, el objetivo general del estudio fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente en las escuelas básicas rurales de la Parroquia Arístides Calvani del Municipio Autónomo Cabimas. El tipo de investigación fue descriptivo con un diseño de campo, transeccional no experimental. La población estuvo conformada por 53 sujetos, 45 docentes y 8 directores. No se extrajo muestra ni se realizó muestreo, porque, se adoptó la modalidad censal. En la recolección de los datos se aplicaron dos cuestionarios, de preguntas cerradas, estructuradas con base en los indicadores correspondientes a las dimensiones consideradas para ambas variables objeto de estudio. Los resultados evidenciaron poca disposición de los 26 docentes a trabajar en equipos bajo los parámetros especificados de cooperación, confianza, comunicación, metas claras y utilizando equipos funcionales, administrados e inter-funcionales; se estableció una relación

positiva muy fuerte entre ambas variables, lo cual permitió afirmar la existencia de concomitancia entre las mismas, se recomendó al Municipio Escolar Cabimas promover talleres con post-pruebas de seguimiento sobre el liderazgo transformacional y planes de acción para fortalecer las cualidades del trabajo en equipo. El antecedente nos ofrece un valioso aporte por cuanto permite, analizar un marco referencial sustentable, el cual proporciona elementos, criterios y aspectos dentro de la investigación planteada, además de brindar varias alternativas teóricas establecidas para la relación de la variable liderazgo transformacional, así como la definición operacional, considerando el estudio para comparar los resultados con los obtenidos en éste.

Gutiérrez (2006), efectuó una investigación en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt denominada “Propuesta para una Educación Pedagógica y de Calidad orientado al Liderazgo Transformacional del personal directivo”, se propuso determinar los procesos gerenciales desarrollados en la ejecución de la supervisión del director, además de identificar los factores de la gerencia y de la educación de calidad. La investigación es de tipo descriptiva y proyecto factible, el diseño del estudio fue transversal. La población estuvo constituida por 10 directores y 58 docentes que laboran en las instituciones públicas de la III Etapa de Educación Básica, por lo reducido de la población se utilizó un censo poblacional. La técnica utilizada para la recolección de los datos fue la encuesta con dos instrumentos diseñados por el investigador, uno para el personal directivo y otro para los docentes, validados por 10 expertos. Los datos fueron analizados bajo la estadística descriptiva y el programa estadístico para las Ciencias Sociales (SSPS), los resultados indicaron deficiencias en el ejercicio de sus funciones generales durante la ejecución de la supervisión pedagógica, por otra parte, se evidenció la ausencia de los principios de calidad en el ejercicio de las funciones directivas en las instituciones objeto de estudio. El estudio anteriormente señalado aporta a la

investigación una base teórica sólida, clara y objetiva sobre el liderazgo transformacional del director, la cual permitirá organizar los aspectos fundamentales y relevantes para el desarrollo de las bases teóricas del estudio emprendido, además de aspectos metodológicos para el diseño del instrumento, que fueron asumidos como modelos para la ejecución del presente estudio.

Álvarez (2005), realizó un estudio en la Universidad del Zulia titulado “Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes”, la cual tuvo como finalidad determinar la relación entre liderazgo transformacional del gerente educativo y la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje de los docentes de los Circuitos Escolares N° 1 y 2 del Municipio Maracaibo, perteneciente a la Secretaria Regional de Educación, donde la investigación fue descriptiva, correlacional. La población del estudio la conformaron 30 docentes y 6 directivos, la muestra tanto directivos y docentes por considerarse pequeña y accesible al investigador se realizó en forma censal, es decir, se tomó todo el marco poblacional. Las variables objeto de estudio se sustentan teóricamente en varios autores, como Chiavenato (2004), Gutiérrez (2000), Chirinos (2001), entre otros, la recopilación de la información se efectuó mediante la utilización de la técnica de la encuesta, diseñándose 2 cuestionarios, uno con 40 ítems para los directivos y el segundo de 31 ítems dirigidos a los docentes. El antecedente, sirve de soporte fundamental, al estudio realizado, pues contiene elementos claves que permiten analizar la variable, especialmente el liderazgo transformacional objeto de análisis, de manera más específica considerando el aspecto metodológico y las bases teóricas como sustento, así como también para contrastar los resultados.

En relación a la variable de desempeño docente, Muñoz (2006), realizó un estudio en la Universidad Nacional Lisandro Aguirre acerca de la “Incidencia

del estilo de gerencia y el desempeño de los docentes de Educación Básica del Estado Carabobo”. La investigación fue descriptiva y correlacional, con una muestra conformada por 13 directivos y 57 docentes, obtuvo como resultado que los directores mantienen una comunicación flexible, promueven el estilo de gerencia sin barreras, procuran la participación, planifican conjuntamente los aspectos administrativos y aceptan sugerencias. Por su parte, los docentes plantean que los directivos no proponen un estilo de gerencia innovadora para ejercer una mayor influencia en su desempeño. Con respecto a la investigación relacionada con la variable desempeño docente realizada por Muñoz (2006), se considera que permitió construir un marco teórico, metodológico sustentable con los constructos de diferentes autores, al igual que dio una visión integral de la base teórica del estudio emprendido, con el fin de proporcionar fuentes confiables de revisión bibliográfica, asumiéndola para comparar los resultados de la variable y sus cambios en función del tiempo.

2.2.- BASES TEÓRICAS

2.2.1. Liderazgo Transformacional

En los procesos de organización y participación es preciso reconocer el papel fundamental que juega la existencia de líderes, o sea, de personas que sobresalen por su espíritu de colaboración, su sentido de pertenencia y sobre todo porque estimulan e incentivan a los miembros de su empresa, organizaciones o instituciones a actuar, a decidir, a participar, en forma dinámica, así, ejerce influencia en los grupos, que perciben las necesidades, que visualizan los conflictos, además que tienen capacidad de dirección y control, a quienes todos siguen, considerándose líderes, en voceros de los grupos, en catalizadores de sus energías y en promotores de su desarrollo.

Desde esa visión, la tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado al ámbito educativo. De ese modo, esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, es decir, el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización institucional y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los actores involucrados, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura.

Asimismo, la idea central en esta concepción, es el papel que ha de desempeñar el director al momento de promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas del centro educativo, para describir este tipo de liderazgo se cuenta con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns (1978) o Bass (2000), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood (2005,p.63), la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”. A continuación, ambas conceptualizaciones. Ese nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (2000), quien recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformadora o en su defecto transformativo.

Según Bryman (2005, p. 236), el liderazgo transformacional “se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización”. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la

tarea. Al respecto, en el clásico de Leithwood (2005, p.102), se estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”, “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”. En este tipo de liderazgo se precisan estrategias de compromiso, trascendiendo la limitación de la actuación únicamente a nivel de aula, para hacer frente a cambios estructurales y organizativos de toda la institución educativa.

Por otro lado, Álvarez (2005, p. 99), mantiene que, el liderazgo en las escuelas se debería manifestar como “la capacidad para involucrar a la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes”; es decir, admitir las organizaciones escolares, así como otras organizaciones sociales, se encuentran en serias dificultades al proponerse acciones, planes y proyectos de cambio, éstas están estrechamente relacionadas con las dificultades para aprender, por eso el cambio no es un proceso sencillo, ni súbito, menos aún si no se involucran en él tanto los que definen las políticas como los protagonistas diarios del hecho educativo. En relación a lo anteriormente expuesto, el liderazgo transformacional del gerente educativo ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos aceptación y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la institución. Además, debe ayudar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo gestionar las estructuras, sino influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia la organización; y así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás.

2.2.1.1.-Aspectos relevantes del modelo de liderazgo transformacional de Leithwood.

El modelo de liderazgo transformacional de Leithwood (2005, p.176), comprende los siguientes aspectos:

1.- Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en este aspecto, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

2.- Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.

3.- Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

4.- Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

5.- Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

6.- Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.

7.- Construir una cultura escolar productiva. Contribuir con centro para configurar una cultura promovedora del aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

8.- Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

El liderazgo transformacional según Sheppard (2006, p. 85), “es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas, donde las perspectivas transformadoras del liderazgo”, como se ha descrito, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado, pretenden más proactivamente incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales.

2.2.1.2.- Metas Fundamentales del Modelo de Leithwood

En la formulación de Leithwood (2005), el liderazgo transformacional tiene como metas:

a) Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.

b) Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos.

c) Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras, con el fin de organizar una organización con bases firmes de la administración, pero con enfoque innovador en las responsabilidades gerenciales del director, partiendo así de un liderazgo transformacional.

2.2.1.3.- Fundamentos Esenciales del Liderazgo Transformacional

Entre los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional, es importante señalar que el ejercicio de esta forma de liderazgo no deja de presentar dilemas y tensiones. Mientras, por una parte, el director o directora del centro educativo, debe compartir el poder y la responsabilidad, implicando al profesorado y a la comunidad. Por otra parte, es quien tiene la responsabilidad última del funcionamiento de la escuela, en un contexto de creciente autonomía y competencia inter-centros. Si su capacidad ejecutiva ha sido devaluada, tiene que combinar adecuadamente en un contexto inestable la presión para hacer las cosas y el apoyo para realizarlas.

Con base a ello, Bryman (2005:79), puntualiza que los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional son aspectos básicos como: La influencia idealizada, la consideración individual, la estimulación intelectual y la tolerancia psicológica; donde el gerente educativo debe cambiar la cultura de una organización en función de su visión.

a.- Influencia idealizada

La influencia idealizada, según Castro (2005, p. 57), está reflejada por que los gerentes en las instituciones son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Desde ese enfoque, el director conduce, coordina, fomenta, estimula y permite que el personal o miembros de la institución que interactúe con el conocimiento, para que ejerza procesos intelectuales, el control de ocurrencia del aprendizaje es mayor y su enseñanza más efectiva, de allí que el director despierta confianza en la posibilidad de alcanzar los objetivos y metas que ellos y él comparten, de ese modo, se busca la eficiencia y

efectividad institucional, con los diferentes mecanismos de acercamiento con la que se siente comprometido, donde el trabajo es trascendental, entonces, enrumba el desempeño docente.

Asimismo, Meier (2006:37), dice que los gerentes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Debe así, como un arquitecto social, ir inculcando pacientemente la atención y el interés hacia lo que él cree prioritario...y con su habilidad despertar entusiasmo. Por otro lado, Zagalas (2005:258), expresa la influencia idealizada en la “autodeterminación y seguridad del líder, gerente institucional, donde es importante destacar que, si los individuos creen que tienen un control, sobre sus destinos, preservarán en sus tareas, tendrán un triunfo mayor...”, de eso se infiere que el liderazgo transformacional del director basado en la influencia idealizada, le permite tener una mediación pedagógica que establezca con los miembros del centro.

Así mismo, Garza (2005:29), manifiesta que la influencia idealizada “consiste en influir y ayudar a los empleados a realizar su trabajo en medio de una relación de interacción personal”, de esto se deduce, que el clima de confianza predominante en la unidad de trabajo, influye en el estilo de liderazgo que adopta cada gerente. De igual manera, Buchele (2006:61), puntualiza que “comprende la influencia interpersonal del personal a través de la cual logra que sus docentes obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”.

De lo anterior se desprende, el dirigir es influir en los miembros de la institución educativa para orientarlos hacia el logro de los objetivos preestablecidos por el plantel, donde se reconocen que dentro del desempeño docente se debe mantener un seguimiento a los educadores para satisfacer sus propias necesidades.

Es por eso, que la influencia idealizada consiste en coordinar el esfuerzo común con los docentes, para alcanzar las metas de la organización educativa, de ese modo, el liderazgo transformacional como factor clave permitirá dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los educadores, para obtener altos niveles de productividad. Asimismo, a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, es decir, el liderazgo eficiente es determinante en la moral de los docentes y consecuentemente, en la productividad, donde la calidad se refleja en el logro de los objetivos.

b.- Consideración individual

La consideración individual debe visualizarse y aplicarse bajo un enfoque integral, en tanto, cada uno de los elementos interactúa con el resto y los habilita o inhibe, dependiendo de cómo se estructure el elemento y sus indicadores de relaciones con los demás. Desde esa perspectiva, Maubert (2008:44), propone como fundamento básico, la consideración individual, la cual es el medio de resolver los innumerables conflictos de intereses, en el sentido más amplio del término, entre los individuos o grupos de individuos. De esto se infiere, que la consideración individual puede contribuir al liderazgo transformacional apoyándose en la responsabilidad y el respeto mutuo; de igual manera, fortalece la imagen única que almacena las múltiples actividades a desarrollarse en el centro educativo, con la finalidad de mejorar aquellos aspectos considerados obstáculos para su misión institucional.

Deal (2008), manifiesta que la consideración individual es el proceso mediante el cual los individuos aprenden e interiorizan un repertorio de normas, valores y formas de percibir la realidad, que los dotan de las capacidades necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en la interacción social; aún más allá de esta, se adquieren a través de actividades interactivas, numerosas corrientes psicológicas y filosóficas sostienen que la

identidad individual, es decir, el concepto que la persona tiene de sí misma, sus modelos cognitivos y sus impulsos emotivos. Para Cravino (2007:69), la consideración individual trata de que los gerentes se concentren en diagnosticar las necesidades y capacidades de los miembros de la institución, para atenderlas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal, asimismo, elevan el nivel de necesidad y seguridad de los miembros para adquirir mayores niveles de responsabilidad. En tal sentido, Simones (2006:102), plantea que la consideración individual es un elemento dentro de las habilidades emocionales, el cual permite exponer cambios organizacionales, que deben ser llevados a cabo con la participación de todos, para crear una gestión comunitaria basada en la integración, participación, socialización integral de los miembros, para proponer objetivos, elaborar programas, planes, proyectos determinados que ayuden a solucionar los problemas que se presentan en la institución y reorganizar los procesos educativos. Dice que la consideración individual se refiere al comportamiento institucional de los miembros, es decir, es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, y de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ellas, de ese modo, involucra al enfoque del comportamiento donde se analiza la organización desde el punto de vista dinámico de su política, administración y se preocupa profundamente por el individuo como tal, en cuanto a sus relaciones.

Para Simones (2006:102), la consideración individual implica 1) Análisis de la realidad, necesidades y dificultades relacionadas con la educación que permitirá priorizar objetivos y actividades a plantear. 2) El nivel de respuesta indicará cómo organizar un encuentro.

c.- Estimulación intelectual

La estimulación intelectual debe acudir a herramientas o disciplinas, modelos que le permitan al director de las instituciones educativas abarcar nuevas áreas gerenciales, las cuales engloban su liderazgo transformacional, es decir, puede recurrir a disciplinas administrativas para afianzar su gestión educativa, donde el liderazgo transformacional apunta a mejorar el desempeño laboral de los docentes, para lo cual debe tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela para ello se hace necesario la participación de todos los agentes del centro, comunidad, el personal docente indispensable en la calidad de la educación. Según Rodríguez (2007), con la estimulación intelectual se favorece nuevos enfoques para viejos problemas, es hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas, se trata que los directores mediante su liderazgo transformacional proyecten activamente y fomenten una nueva mirada a viejos métodos/problemas.

En este sentido, los directores estimulan intelectualmente desarrollan un personal capaz de abordar los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras, de allí, que los docentes se transforman en solucionadores de problemas más efectivos sin la ayuda del director, de igual manera, llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias usadas para resolverlos, además proponen nuevos aspectos dentro del liderazgo transformacional, los cuales se describen a continuación:

a) Construir una visión de la escuela: el liderazgo, en esta dimensión, identifica lo que es importante para los demás (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

- b)** Establecer las metas: uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
- c)** Proveer estímulos intelectuales: los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, aportan nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
- d)** Ofrecer apoyos individualizados: incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los profesores de la escuela, sino también para el personal organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección los apoya, estando detrás de ellos cuando surgen problemas y es capaz de reducir las incertidumbres.
- e)** Proporcionar modelos gerenciales para mejorar las prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Es decir, proponer prácticas administrativas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal, como la calidad total.
- f)** Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
- g)** Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que la institución se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.
- h)** Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

d.- Tolerancia psicológica

Para Araneda (2006:87), la tolerancia psicológica, “provee al director de una visión, la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo en los miembros de la institución”. Al respecto, Imbernón (2008:107), expresa “que infunde en el director del centro educativo, un

sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución”; el líder considerado por los individuos puede elevar los intereses de los docentes a intereses de mayor nivel; además, el líder estimula intelectualmente articulando una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

El liderazgo transformador es una superación marcada por requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene contrastada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses institucionales, además de crear un clima agradable para las relaciones interpersonales, tan necesarias para fortalecer la socialización de los grupos de trabajo. Albornoz (2007:88), asume que los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los docentes para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los directores más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias del personal a su cargo acerca de lo que están haciendo. En este contexto, el gerente transformacional desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, las mismas deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

2.2.1.4.-El liderazgo Directivo Transformacional como una opción de reestructuración de la Escuela.

La escuela, manifiesta Senge (2002), no puede rezagarse en prácticas desfasadas, que muchas veces corresponden a modelos del pasado, por el contrario, necesita analizar la realidad del contexto para re-conceptualizar

sus modos de funcionamiento al interior, buscando mejorar sus efectos y lograr reconquistar su protagonismo e influencia. Bernal, (2001) presentó una serie de razones ante las cuales no podemos mostrarnos indiferentes, porque representan los desafíos de la modernidad y los avances tecnológicos. Entre algunos elementos más significativos de la actual realidad educativa tenemos:

- 1.- Generaciones de alumnos con alto acceso y dominio de la tecnología, preferentemente virtual.
- 3.- La influencia del avance tecnológico en la transformación de las formas de aprender y enseñar.
- 4.- El replanteamiento de la función y habilidades del docente en el cumplimiento de su rol.
- 5.- El “glocalismo” que deviene en la priorización del contexto más inmediato, produciendo una ruptura con la globalidad a la cual pertenecemos.
- 6.- El cambio de las etapas y edades del aprendizaje que invalidan títulos universitarios ya obtenidos con el paso de los años, requiriéndose mayores y constantes niveles de actualización y especialización.

De acuerdo a Casado, (2001) tales desafíos nos develan el avance tecnológico como requisito para acceder a mayores niveles de desarrollo, a los cuales toda comunidad o nación aspira; pero se convierten en una amenaza, en tanto las personas no podamos controlarlas. Debe suscitarse una “transformación” integral de la institución educativa, en los modos de funcionamiento de la escuela, concibiéndola como una organización con un papel preponderante en la formación de las nuevas generaciones. Es determinante, el rol de las personas que conforman su estructura organizacional interna desde la diversidad de sus funciones. Habrá que pensar, en cómo impulsar el aprendizaje de la organización que la sitúe en un estatus a la altura de los desafíos presentes y futuros. En esta búsqueda de medios y prácticas de innovación y preparación, precisamos hallar

modelos de orientación y desarrollo con estrategias claras y factibles en los procedimientos, que guarden coherencia con las demandas de la sociedad.

Al respecto Leithwood (1994) propuso el Liderazgo Transformacional como alternativa para reestructurar la escuela desde una dimensión interna, extendiendo su influencia de cambio en los siguientes componentes:

1.-Propósitos: Producto del consenso y las expectativas de los miembros, como del alineamiento de una misma visión institucional.

2.-Personas: Requieren acompañamiento individual, encausado en su desarrollo profesional.

3.-Estructura: Implica la descentralización de responsabilidades, otorgando mayor autonomía a los profesores.

4.-Cultura: Promueve la colaboración con fines de identidad institucional.

Según Leithwood (1994) estos componentes constituyen de manera uniforme pilares de soporte, sobre los cuales la organización educativa sustenta su propia existencia. Pero, a nuestro modo de ver, tan igual como la tecnología requiere de la orientación de las personas, los propósitos, la cultura y la propia estructura interna de funcionamiento organizacional, son responsabilidad y dependen básicamente de las acciones que estas personas realicen; forjando las mismas, continuamente su significado y existencia. Las personas, constituyen el foco de interés, el objetivo, sobre el cual conviene actuar; siendo el Liderazgo Transformacional una herramienta ventajosa para su formación individual y colectiva como miembros que conforman una organización.

Complementariamente, Maureira (2004) aseveró, que el Liderazgo Transformacional propicia dos variables relevantes: la participación y la satisfacción laboral de los docentes; instituyendo una relación de mediación del primero sobre el segundo, y determinándose como resultado el incremento de la calidad educativa. Es claro que la participación docente en asuntos y decisiones de envergadura institucional generan un sentimiento de

suscripción a los proyectos que se realicen en la escuela y por ende un compromiso institucional como muestra de su satisfacción laboral encaminada a lograr mayores niveles de productividad.

2.3.- Bases Conceptuales.

2.3.1.- Construcción de una visión compartida.

Supone aptitudes del gerente para confirmar visiones de futuro que propicien un compromiso genuino antes que un acontecimiento. Para Lewin (2005:157), los seres humanos son considerados entes que operan en un campo de distintas fuerzas y el comportamiento humano puede concebirse como producto de esas fuerzas. En efecto la construcción de una visión compartida, pueden reducirse los riesgos, aumentando la intensidad de las fuerzas impulsoras, para lograrlo, se pueden emplear técnicas y principios de participación en el cual las personas estén dispuestos a desempeñar sus tareas con gusto, además deben propiciar la comunicación efectiva, con conocimiento de retroalimentación en cuanto brindarle más participación en el proceso, promoviendo responsabilidad por la tarea, además de cada una de las actividades institucionales que debe ser ejecutada por todos los miembros con el propósito de alcanzar y cumplir con los lineamientos centrales educativos.

2.3.2.-Aprendizaje en equipo.

Según Rodríguez (2007: 45), el aprendizaje en equipo, “es una disciplina que comienza con el diálogo que implica aprender a reconocer factores que erosionan el aprendizaje y a la vez desarrolla las aptitudes del grupo para trascender a los individuos. Es vital que el aprendizaje en equipo se desarrolle en forma conjunta, cuyos principios se pueden comunicar mediante palabras y acciones, de una manera que hagan que las personas las tomen en cuenta, sean alentados y se cree una visión compartida, donde

el aprendizaje en equipo puede modificar la realidad mental de los individuos en el proceso y se puede alcanzar un eficiente comportamiento organizacional, en definitiva, es una herramienta de la gerencia, para la búsqueda de acciones competitivas para la organización.

Nash (2006:30), señala que la productividad mejora a medida que el gerente aprende a manejar los elementos de refuerzo para provocar en sus empleados el comportamiento de refuerzo. Por lo tanto, el reconocimiento otorgado por el facilitador a un participante, en quien ha identificado un comportamiento productivo, se convierte en una consecuencia positiva para él. Por otra parte, cabe destacar, varias investigaciones han demostrado la importancia que tiene el reconocimiento para el fortalecimiento de la autoestima de las personas, produce satisfacción y aumenta la motivación.

Los facilitadores exitosos conocen muy bien la importancia del reconocimiento, como medio para fortalecer comportamientos productivos. Por tal motivo, el tiempo que media entre, el reconocimiento por parte del facilitador, de deficiencias en el rendimiento de un participante y las acciones correctivas, deben ser lo más corto posible. Si se prolonga en el tiempo la realización de acciones correctivas, por parte del facilitador, se estará reforzando el rendimiento deficiente y es probable que la acción correctiva no tenga suficiente efectividad, ya que ese rendimiento deficiente se habrá hecho habitual en el participante.

De allí, que las organizaciones productivas y entre ellas las instituciones de educación superior, debe estar consciente que la motivación de los participantes depende, en gran parte, del trato recibido por los facilitadores, éste estimula al participante a realizar una auto evaluación, de esa manera, ambos pueden apreciar si existen diferencias entre las metas acordadas y los resultados obtenidos. La habilidad y voluntad de aprender son propiciadas por la motivación, la cual está determinada por el sentimiento de competencia

y la transferencia o valor que el alumno otorga a la actividad de aprendizaje. Se trata entonces, por medio de la comunicación eficaz se pueda convencer y motivar al participante que él puede, y las fallas de su aprendizaje pueden ser atribuidas a la falta de estrategias, efectivas 46 más que a incapacidad pedagógica; por intermedio de la comunicación se puede limitar o dar las pautas para un crecimiento, sin límite, con la finalidad de integrar las personas.

En el contexto educativo los docentes valoran, según Albornoz (2007: 47), el aprendizaje en equipo, que involucra el esfuerzo más que la habilidad, en otras palabras, mientras un miembro espera ser reconocido por su capacidad (que es importante para su estima) en el salón de clase se reconoce su esfuerzo. Se puede inferir que el liderazgo transformacional del director está relacionado con la habilidad y esfuerzo son sinónimo, el esfuerzo garantiza un éxito, y la habilidad empieza a cobrar mayor importancia, esto se logra al obtener capacidad cognitiva en comunicación permitiéndole al docente hacer una elaboración mental de las implicaciones educativas manejadas hasta alcanzar la eficacia.

Según Alles (2006:90), el aprendizaje en equipo es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo, el cual es considerado como conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. De igual manera, el aprendizaje en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

El aprendizaje en equipo, de acuerdo a Villegas (2006:21), se puede expresar como el número reducido de personas con capacidades complementarias,

comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común, con responsabilidad mutua compartida, la cual es considerada como una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, además requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. Por su lado, Martínez (2007:305), dice que el aprendizaje en equipo, es imprescindible en las organizaciones educativas estableciendo ciertas predisposiciones en las relaciones de los integrantes, promoviendo de esta manera un trabajo colectivo para la búsqueda de soluciones, de modo tal que favorezca, considerablemente, el proceso de toma de decisiones.

Según Chiavenato (2007:39) la dinámica interna de los grupos proporciona mayor satisfacción, pues el grupo influye en el comportamiento individual y ayuda a encontrar soluciones de trabajo más eficaces que las individuales. Para ello es necesario, un liderazgo transformacional favorecedor de los procesos complejos de aprendizaje e integración de equipos pudiendo verse en peligro si no concurren circunstancias favorables relacionadas tanto con la constitución del grupo en si como con las técnicas e instrumentos a utilizar. Manifiesta que es importante reconocer la relevancia que tiene el accionar de las personas en la organización y para la construcción de un ambiente agradable, para no, solo beneficiar a los mismos sino también a la institución en la imagen proyectada a la sociedad, en relación a la forma de organizar el trabajo cooperativo.

2.3.3. Desempeño Laboral Docente.

El educador no debe olvidarse nunca de su rol, su labor debe ser la continuidad de la que se realiza en el hogar, haciéndose necesario el cultivo de la convivencia y la paciencia, así como el amor a la profesión para poder dar calidad a la enseñanza. Dentro de este marco de ideas, el desempeño docente es el conjunto de funciones que hacen posible su acción, aunado a

las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo.

Para Olmedo (2006:249), en el desempeño docente desde el punto fundamental, es el pilar para lograr que los educandos sean animados a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la educación y a asumir mayores responsabilidades, en este apartado se entiende que lo más importante es dar participación a los miembros y respetando sus igualdades y limitaciones dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Pelayo (2006:37), aclara que el desempeño docente “constituye un elemento derivado del liderazgo”, en este sentido el desempeño docente va depender del liderazgo del director, a favor de sus integrantes y que a la vez les asegura un clima organizacional unido, solidario y de trabajo en equipo para consolidar las relaciones interpersonales entre cada uno de sus miembros. Desde esta perspectiva, Vargas (2007:43), destaca que los maestros con mayor capacidad para alentar la motivación y el aprendizaje de los alumnos parecen tener en más alto grado las siguientes características:

- a) Disposición a la flexibilidad, al adoptar actitudes, según lo reclame la situación,
- b) Capacidad para percibir el mundo desde el punto de vista del alumno y compañeros de trabajo,
- c) Capacidad para "personalizar" la enseñanza,
- d) Disposición a experimentar, a ensayar cosas nuevas,
- e) Habilidad para formular preguntas,
- f) Conocimiento de la asignatura y temas afines,
- g) Destreza para establecer procedimientos de examen definidos y
- h) Disposición a prestar colaboración concreta en el estudio.

Falcón (2005:109) dice que el desempeño laboral docente es uno de los indicadores de eficiencia dentro de las instituciones educativas, por ser el eje central del proceso enseñanza y aprendizaje, de esto se deduce, que el

desempeño docente constituye la fuente vital para desenvolvimiento de las organizaciones educativas, del mismo modo influye de manera directa sobre la dirección directiva del centro la cual debe adoptar valores éticos que consoliden el trabajo de los profesores.

Según Olmedo (2006:84), para tipificar la eficiencia del desempeño docente se debe implicar una conducción efectiva por parte del director. Es así como se pueden resumir en conjunto variados indicadores:

- a) Comprender la conducta humana.
- b) Estar bien informado y generar la enseñanza.
- c) Tener espíritu creativo.
- d) Aplicar la enseñanza cualitativa, es decir, que refleje la profundidad del conocimiento y esté basada sobre la prueba empírica de la investigación, e) Motivar el aprendizaje de los estudiantes mediante la utilización de enfoques de enseñanza y aprendizaje imaginativos y creativos mediante el desarrollo de contenidos que sean significativos y atiendan a las necesidades de los alumnos.
- f) Fluidez verbal.
- g) Cualidades morales y personales.

Con todo lo anteriormente expresado, el docente, ya no debe ser un simple expositor de temas, el docente está obligado a ser la persona que va a orientar al alumnado en el aprendizaje, no sólo desde el punto de vista del conocimiento y de las informaciones, sino también de los hábitos, aspiraciones, preferencias, actitudes e ideales del grupo que regenta.

Según Corona (2005:80), el desempeño docente “se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización”. De allí parte que, en oportunidades, se pueden realizar comparaciones del nivel de desempeño docente entre diferentes instituciones, unas con otras o también entre algún personal u otro

y aplicando así medidas correctivas, tomando en cuenta los aspectos meramente importantes o beneficiosos entre los grupos y las personas para ser aplicados donde haya la debilidad e ir fortaleciendo para lograr el éxito o el objetivo planteado. En efecto, el desempeño docente permite al director aplicar un liderazgo transformacional, acorde con las prioridades del trabajo en el centro educativo, según las exigencias actuales y demostrándolo en la evaluación de los resultados concretos alcanzados por los miembros de la institución.

2.3.4. Componentes del Desempeño Docente.

Los componentes del desempeño docente, proporcionan una serie de aspectos para ser exitosos en el ambiente educacional actual, donde los docentes deben ser capaces de recoger y procesar gran cantidad de información, así como encontrar los hechos requeridos para tomar decisiones exitosas. Según Carli (2005), la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones, así como también de su habilidad para manejar a las personas pertenecientes a su grupo de trabajo.

De allí, se comprende la habilidad de ver una organización como un todo, de entender cómo las partes se complementan y dependen unas de otras, cómo la organización se relaciona con el medio externo y cómo los cambios en una parte afectan al resto. Ravela (2006:73), manifiesta que en esta era de cambio rápido, los directores deben ser creativos y recursivos para mantenerse adelante en los cambios requeridos por la praxis educativa, es decir, con la presencia de estos componentes los docentes puedan realizar un buen desempeño laboral, con el propósito de establecer estructuras interactivas apoyadas en el compromiso y la toma de decisiones, enmarcadas en acciones conjuntas incentivando a la participación y a la unificación de criterios entre los miembros del centro educativo. Para

Thompson (2005:114), los componentes del desempeño docente, “son aquellos rasgos que no pueden dejar de caracterizar al docente en la dirección del proceso de enseñanza y aprendizaje y de las que no hay duda de su pertinencia”; lo cual se confirma, al asumir como idea básica, la formación y desarrollo del liderazgo transformacional del director educativo permite originar un sistema eficiente de componentes docentes, a partir de posiciones didácticas actuales, asumiendo la dirección de un aprendizaje productivo, participativo entre sus agentes.

2.3.5. Procesos de Enseñanza- Aprendizaje y Competencias

El proceso de enseñanza-aprendizaje por competencias implica la ruptura con prácticas, formas de ser, pensar y sentir desde una racionalidad en la que se concibe que la función de la universidad es enseñar, para producir formas de vida, cultura e ideología de estudios cargados de contenidos, que concibe la teoría desvinculada de la práctica y el profesor ocupa el rol hegemónico y absoluto en la dirección de este (Andrade, 2009). La educación debe promover la formación de personas cuya interacción con la realidad social les lleve a construir conocimientos. Para ello, es necesario concebir al docente bajo otro paradigma; un paradigma que estimule la creatividad, la innovación de modo que el estudiante pueda ir más allá de los que la cotidianidad demanda, que pueda sobrevivir y adaptarse a otros contextos. El proceso de enseñanza-aprendizaje por competencias desde un enfoque sistémico demanda la concatenación de todos sus componentes (objetivo-contenido-método-medios-evaluación) que comprenda los principios psicopedagógicos, la sistematización, la lógica de la asignatura y del proceso didáctico, para permitir a los alumnos la adquisición de los conocimientos y el desarrollo de habilidades.

Desde el paradigma del constructivismo social, existe una interactividad en el proceso de enseñanza-aprendizaje que se produce entre el docente, el

estudiante y el contenido (Coll, 1996, p.70). Desde esta perspectiva, el estudiante construye nuevos conocimientos mediante las relaciones que establece entre sus conocimientos previos y los nuevos que logra (Miras, 1993). Por lo que este reorganiza y regula el aprendizaje, y es precisamente donde el docente debe acceder al contenido de los esquemas de conocimientos de los estudiantes para planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por su parte, el docente ejerce una función mediadora entre el contenido y el estudiante y aporta a la situación de aprendizaje aquella competencia que aún el estudiante no tiene de manera que este pueda interiorizar y regular de forma autónoma las nuevas capacidades. Finalmente, el contenido debe ser relevante desde el punto de vista social y cultural, destacando la socialización entre los educandos a través de determinados saberes culturales que son necesarios para poder desenvolverse en un contexto social, de manera que pueda usarlos en la vida cotidiana. El carácter funcional que deberá asumir el aprendizaje estará dado por la selección de los conocimientos en cada caso que los aplique.

2.3.6. Desempeño Laboral y Competencias en el Trabajo Docente

Las principales condiciones del trabajo docente se encuentran marcadas por un continuo proceso de precarización, atomización y pérdida de liderazgo, a partir de la transformación escolar que ha sufrido la escuela durante las últimas décadas. Evidentemente, esto ha impactado en la forma en cómo se ha desarrollado la discusión en torno a las competencias y desempeños de los docentes.

Un primer aspecto relevante tiene que ver con la relación entre el desempeño laboral y la organización del trabajo. Al respecto, es importante mencionar que, en general, el desempeño que los docentes tienen está determinado por

la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. El concepto de desempeño laboral surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo” (OIT, 1997:10). Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del docente no puede estar desconectada de la forma de institución educativa ni de las condiciones en que el docente realiza su labor, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral. Por esto, durante las últimas décadas el desempeño de los sujetos se ha ligado al desarrollo de determinadas competencias laborales, en la búsqueda de la generación de indicadores medibles, observables y objetivos.

En este afán se ha desarrollado un enfoque de competencias laborales que se manifiesta en diferentes aspectos de la transformación productiva. En esta nueva configuración del desempeño laboral, se han producido importantes cambios en las competencias laborales consideradas como fundamentales para el buen desarrollo del trabajo. Tal como menciona Rosa Duarte (2008). Mientras los procesos de evaluación tradicional del desempeño están relacionados con “virtudes laborales como disciplina, puntualidad y obediencia, [los procesos contemporáneos] han dado paso a la demanda por competencias como capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas, etc.” (Rosa Duarte (2008). De esta forma, las transformaciones en el proceso de producción mismo han determinado un cambio en los indicadores más importantes a evaluar (competencias laborales), así como en la forma en cómo estos procesos se han cristalizado (desempeño laboral).

El desarrollo de competencias docentes es un aspecto central, pues el levantamiento, gestión y análisis de las competencias de los docentes es un aspecto crítico para el mejoramiento del sistema escolar. Así, “el conocimiento de las competencias y la forma de trabajar de los profesores

(desempeño observado) con aquellos aspectos más significativos del currículum que tienen impacto en los aprendizajes, es una clave al momento de abordar el tema de la calidad de la educación” (Leandro Esqueda, 2005). Esto implica que el desempeño laboral de los docentes tiene una importante especificidad desde el punto de vista de sus consecuencias, ya que tiene un impacto directo en terceros (estudiantes), configurando un cuadro en el que el desempeño laboral docente puede ser visto como una necesidad social más que una necesidad individual. Esto se torna fundamental cuando las transformaciones diagnosticadas en el ámbito de las competencias también son evidenciadas en el espacio docente. Como dice Leandro Esqueda, (2005) que el desempeño docente ha sufrido un cambio radical: Si hasta hace muy poco se valoraba como el aspecto más importante el conocimiento y dominio de la información al punto que representó el 75% de la valoración profesional de los docentes, hoy sólo representa el 20 o 25.

De esta forma, se valoran aspectos tan variados como la destreza en la búsqueda de información, el trabajo en equipo, el liderazgo propio y el auto aprendizaje, entre otros factores. Esto ha decantado en la generación de procesos de discusión en torno a la idea de un “perfil docente”, entendido como una recopilación de una serie de competencias que los docentes necesitarían desarrollar para desarrollar procesos de aprendizaje de calidad. En la 45° Conferencia Internacional de Educación (2003), se dictaron recomendaciones acerca de cuáles debieran ser los aspectos más relevantes del rol de los docentes en un mundo de constante cambio. Dentro de las principales recomendaciones, destacaron que se debía atraer a la docencia a los jóvenes competentes, mejorar la articulación de la formación inicial de los docentes, dar autonomía y responsabilidad a los docentes para que se transformen en agentes de cambio, incorporar las nuevas tecnologías de información y comunicación al servicio de la mejora de la calidad de los docentes, promover el profesionalismo docente como una estrategia para mejorar las condiciones de trabajo, entre otras (Mónica Falcón, (2005).

En este contexto, Cecilia Braslavsky (2001), plantea que existen dos grandes tipos de competencias que debieran desarrollar los docentes en su quehacer pedagógico, entre ellas, están las competencias pedagógico-didácticas y competencias productivas. Por una parte, las competencias didáctico-pedagógicas “son facilitadoras de procesos de aprendizaje cada más autónomos; los profesores deben saber conocer, seleccionar, utilizar, evaluar, perfeccionar y recrear o crear estrategias de intervención didáctica efectivas” (Mónica Falcón, (2005). Por otra parte, las competencias productivas se refieren a “la capacidad de estar abierto e inmerso en los cambios que se suceden a gran velocidad para orientar y estimular los aprendizajes de niños y jóvenes; las interactivas están destinada a estimular la capacidad de comunicarse y entenderse con el otro; ejercer la tolerancia, la convivencia, la cooperación entre diferentes” (Mónica Falcón, (2005)

2.3.7.- Competencias del Desempeño Docente.

Según Alles (2006:105), una competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionado con un estándar de efectividad y a una permanencia en un trabajo o situación”. Por otra parte, Benavides (2006: 67), expresa que “las competencias son comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permite a una persona actuar eficazmente, soportándose en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos”. De esto se infiere, que las competencias docentes son habilidades identificadas en personales, pedagógicas y conceptuales, las cuales muestran la capacidad del docente para desempeñar su cargo, sin embargo, esta capacidad o habilidad deben estar presentes todo el tiempo, para que existe una integralidad en sus competencias.

Kreps (2005:294), indica que las competencias, como factor interno implican “considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro sistema

organizacional educativo”. Desde este punto de vista, el director mediante su liderazgo transformacional tiene definida sus responsabilidades y roles, esto le permitirá establecer un esquema de trabajo eficiente, flexible, en donde los espacios de encuentro retroalimenten los diferentes programas académicos, dinamicen proyectos y personas. Para hablar de competencias es necesario hablar de aprendizaje pues se necesitan espacios para aprender, adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a un cambio de conducta; se puede decir que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevos comportamientos orientados al logro de metas. De ese modo, llevando esto al plano organizacional educativo, el director podría contribuir al desempeño del docente, siempre y cuando se sienta identificado y esté efectivamente acoplado con la institución.

Por otra parte, Paldao (2006:642), afirma que las “competencias se refieren al proceso dinámico que fundamentan la existencia, progreso, cambio y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones”. La competencia del docente visualiza el recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, esta cita demuestra, que los docentes de las instituciones deben poseer una estructura mental abierta, que propicien la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas además las relaciones armónicas. De igual manera, García (2005: 33), puntualiza que las competencias son “aquellas actividades que el docente realiza en su desempeño para planificar y organizar”, de esto se deduce, que las competencias del docente le permiten organizar las acciones mediante una serie de pasos que posibilitan ir penetrando progresivamente en las competencias personales, pedagógicas y a su vez en las competencias conceptuales.

2.3.7.1.- Competencias Personales

Correa (2005:91), establece que las competencias personales corresponden a las cualidades y actitudes del docente. De esto se deduce, que el docente es poseedor de grandes características identificándolo como un profesional de la docencia con un alto desempeño laboral. Por lo tanto, las cualidades del docente dentro de su desempeño, son el modo de ser propio del educador y es de una manera distintiva y única basándose así en sus actitudes, destrezas y capacidades además de la disposición técnica, cultural y pedagógica que obtiene por su preparación profesional dentro del ambiente educativo.

El fundamento personal del docente, describe la forma progresiva, basada en la autenticidad, la cual engrandece el clima para el aprendizaje, sobre todo si va acompañado de comprensión, confianza y respeto por el estudiante. Al añadirse, a todo esto, una atención suficiente y sensitiva, se crea realmente un clima integrador que estimula una participación activa por parte, del educando, además, ese fundamento personal libera las potencialidades; crea situaciones significativas, donde exista el afecto y el aprecio para desarrollar así, un nivel de integración.

Ojones, Balay y Coa (2006:28), exponen, que el educador es un modelo educativo debido a su comportamiento dentro y fuera de la clase, las cuales se enuncian de la siguiente manera:

- a) Autenticidad; es la certeza o carácter verdadero que demuestra el docente en la aplicación de sus habilidades en clase.
- b) Madurez emocional, es el desarrollo emocional, caracterizado por el buen juicio del docente en sus funciones dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- c) Buen carácter y sentido sano de la vida, es el conjunto de cualidades o circunstancias propias y distintivas, como también es la firmeza de ánimo, energía o temperamento correcto del docente.
- d) Comprensión de sí mismo, habilidad para sentir y describir los pensamientos y sentimientos de los alumnos.
- e) Capacidad temática, es la actitud para descubrir soluciones originales. f) Inteligencia y rapidez mental, es la agilidad que demuestra el docente ante cualquier situación o hechos dentro del aula, para resolverlos de una forma práctica y correcta al beneficio de la integridad del educando.
- g) Cultura social, es el buen conocimiento de las necesidades y demandas dentro de la sociedad, las cuales exigen al docente ampliar su información acerca de los cambios en el ámbito estético, moral, laboral y educacional. h) Estabilidad emocional, capacidad personal de mantener concepciones y perspectivas múltiples propias y además relacione con otros sobre la base de estas concepciones autogeneradas del mundo.
- i) Confianza inteligente en los demás, es la habilidad para percibir las relaciones de otras personas, sus significados y estructuras.
- j) Inquietud cultural y amplios intereses, es la inclinación por la innovación tecnológica y de la información.

En un sentido amplio, estas cualidades describen las actitudes del docente de forma progresiva, fundamentada en la autenticidad, la cual engrandece el clima para el aprendizaje, sobre todo si va acompañado de comprensión, confianza y respeto por el alumno. Al añadirse a todo esto una atención suficiente y sensitiva, se crea realmente un clima integrador que estimula una participación activa por parte, del educando, además, estas actitudes liberan las potencialidades y no las deficiencias de sus aprendices; crea situaciones de clase, donde exista el afecto y el aprecio para desarrollar así, un nivel de integración entre educador y alumnos.

De igual modo, Spruce (2005), reflexionó al respecto sobre las actitudes el cual plantea las siguientes:

- a) Cordialidad, es el carácter amable o afectuoso, como también la franqueza y sinceridad del docente, en el trato con el educando.
- b) Capacidad de aceptación, es el respeto sincero por el educando, como persona.
- c) Honradez, es el respeto por los valores morales, rectitud de ánimo e integridad en la forma de actuar del docente ante cualquier situación.
- d) Empatía, es una relación de sentimiento que se establece entre el docente y el educando.
- e) Capacidad de escuchar, es la habilidad de escuchar cuando es necesario, para evitar conflictos o situaciones que interrumpan el buen desenvolvimiento del proceso de aprendizaje y esto es posible cuando el docente tiene claro su desempeño laboral.

Por consiguiente, estas actitudes se refieren a las interacciones que utiliza el educador para crear o desarrollar y conservar un clima de grupo dentro del aula, este proceso influye directamente en las competencias del docente, las cuales producen experiencias y actividades significativas producto de un eficiente desempeño laboral y un acertado liderazgo transformacional.

2.3.7.2.- Competencias Pedagógicas.

Las competencias pedagógicas, según Roca (2006:202), “es una vía importante para obtener resultados superiores de calidad en la educación”, a juicio de este autor, es la que revela, con una mayor precisión, éstos son un proceso desarrollado en el sistema de relaciones e interrelaciones, de carácter social, establecidas entre los sujetos implicados en el mismo. Para Valbuena (2007:68), es un “sistema de acciones de superación, consolidación, operaciones seleccionadas y organizadas de acuerdo a las necesidades individuales y colectivas”; es decir, es un proceso de educación,

como respuesta a una demanda social, que tiene lugar bajo las condiciones de una institución docente y la empresa para la formación, superación de un profesional competente.

El docente debe crear, no sólo el núcleo básico del desarrollo cognitivo, sino también el núcleo básico de la pedagogía, como parte de estas condiciones, se introducen a las competencias pedagógicas que según Vásquez (2006:105), “son habilidades, disposiciones aptitudes y adiestramientos que realiza de manera general o específica el educador, dependiendo este a su vez, del área a desarrollar dentro del aula”. Para Spruce (2005:36), competencias pedagógicas refieren “a la condición de impartir el contenido / conocimiento especializado de una asignatura”, dentro este contexto se deduce, que las competencias pedagógicas del educador conducen a crear un ambiente óptimo para el aprendizaje, donde todos los alumnos se sientan cómodos y seguros de salir exitosos tanto académica como técnicamente en sus procesos, asimismo, el docente debe prever para todas sus clases, qué es lo que el alumno debe hacer para aprender.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- Resultado de la Investigación:

Cuadro 01

Condiciones del trabajo docente

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Considera usted que el valor de su trabajo es remunerado adecuadamente?	00	00	07	22	25	78	32	100
Es suficiente el tiempo destinado al trabajo fuera del aula?	07	22	08	25	17	53	32	100
En su trabajo, usted incluye el trabajo necesario para la planificación, preparación y evaluación de sus clases?	05	16	15	47	12	37	32	100
Considera que las condiciones de trabajo son cruciales para el buen desarrollo de su trabajo?	17	53	12	37	03	10	32	100
Considera que en su desempeño como docente el gestor directivo de la institución debería tomar en consideración las condiciones en que labora usted?	22	69	10	31	00	00	32	100
Considera usted que existe relación entre las condiciones de trabajo, tanto materiales como sociales, y la satisfacción laboral?	23	72	09	28	00	00	32	100

Fuente: Elaborado por la autora

Interpretación:

-Se puede observar en el presente cuadro que el 78% de los docentes de la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipu, provincia de Ferreñafe, considera que el valor de su trabajo nunca es remunerado adecuadamente

- El 53% de los docentes encuestados manifiesta que no es suficiente el tiempo destinado al trabajo fuera del aula.
- El 47% de los docentes encuestados manifiesta que, en su trabajo, a veces incluye el trabajo necesario para la planificación, preparación y evaluación de sus clases.
- El 53% de los docentes considera que las condiciones de trabajo siempre son cruciales para el buen desarrollo de su trabajo
- El 69% de los docentes encuestados manifiesta que en su desempeño como docente el gestor directivo de la institución siempre debería tomar en consideración las condiciones en que labora usted.
- El 72% de los docentes considera que siempre existe relación entre las condiciones de trabajo, tanto materiales como sociales, y la satisfacción laboral

Cuadro 02

Condiciones materiales en el desempeño docente

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Considera adecuados los espacios físicos para su desempeño docente de manera satisfactoria?	05	16	10	31	17	53	32	100
¿Las condiciones materiales con que cuenta la institución educativa son apropiadas para realizar un buen desempeño docente?	09	28	12	37	11	35	32	100
¿El ambiente de su trabajo lo motiva para un buen desempeño de usted como profesor?	09	28	09	28	14	44	32	100

Fuente: Elaborado por la autora

Interpretación:

-El 53% de los docentes de la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe, considera no adecuados los espacios físicos para desarrollar la labor docente de manera satisfactoria.

- El 37% de los docentes considera que las condiciones materiales con que cuenta la institución educativa a veces son apropiadas para realizar un buen desempeño docente

-El 44% de los docentes manifiesta que el ambiente de su trabajo no lo motiva para un buen desempeño de usted como profesor.

Cuadro 03

Condiciones sociales de trabajo y satisfacción laboral

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Se identifica con la institución educativa?	06	19	07	22	19	59	32	100
¿Considera que sus opiniones de alguna forma son consideradas por el director de la institución educativa?	06	19	12	37	14	44	32	100
¿Su desempeño como docente se circunscribe a sus clases nada más?	17	53	10	31	05	16	32	100
¿Disfruta de su trabajo como docente?	07	22	19	59	06	19	32	100
¿Considera que la comunicación con sus colegas es fluida y apropiada?	22	69	10	31	00	00	32	100
¿Si el director lo considera participar en una determinada actividad institucional, la aceptaría con mucho gusto?	11	34	16	50	05	16	32	100

Fuente: Elaborado por la autora

Interpretación:

- El 59% de los docentes manifiesta que no se identifica con la institución educativa
- El 44% de los docentes considera que sus opiniones de alguna forma nunca son consideradas por el director de la institución educativa
- El 53% de los encuestados manifiesta que su desempeño como docente siempre se circunscribe a sus clases nada más
- El 59% de los docentes manifiesta que a veces disfruta de su trabajo como docente
- El 69% considera que la comunicación con sus colegas siempre es fluida y apropiada
- El 50% de los docentes manifiesta si el director lo considera participar en una determinada actividad institucional, tal vez lo aceptaría con mucho gusto.

Cuadro 04
Conocimiento sobre el desempeño docente

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Conoce usted lo que significa desempeño laboral?, ¿sabe de sus aspectos claves?	07	22	16	50	09	28	32	100
¿Tiene conocimiento de las competencias que usted debería desarrollar para realizar una buena labor docente?	16	50	06	19	10	31	32	100
¿Cree que es importante el trabajo en equipo entre los docentes para realizar actividades institucionales?	19	59	09	28	04	12	32	100

Fuente: Elaborado por la autora

Interpretación:

- El 50% de los docentes manifiesta que a veces conoce lo que significa desempeño laboral y de sus aspectos claves.
- El 50% de los docentes encuestados manifiesta que si tiene conocimiento de las competencias que debe desarrollar para realizar una buena labor docente
- El 59% de los docentes considera que si es importante el trabajo en equipo entre los docentes para realizar actividades institucionales

3.2. Propuesta de la Investigación.

El liderazgo directivo y transformacional como estrategias de intervención para mejorar la calidad del desempeño docente en la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2017.

a.- Descripción de la propuesta.

La propuesta del presente trabajo de investigación está dirigida a los directivos y docentes de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2017. La propuesta comprende los talleres referidos a las diferencias entre dirigencia y liderazgo, la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral docente, el plan de intervención sobre formación del liderazgo docente; propuesta que se desarrolla en base a los lineamientos teóricos del liderazgo transformacional para la gerencia educativa.

b.- Justificación de la Investigación

Esta investigación se convierte para las instituciones educativas en general en una herramienta fundamental para la gerencia educativa, la cual responde a los mismos principios y contempla las mismas funciones que la administración en general, sin embargo, es el contexto y el acto educativo en sí mismos los que dan significado y aportan el sello que la distinguen; por ello, es necesario, entender la gerencia educativa como una actividad implícita en el hecho educativo, en ese sentido, el directivo debe encaminar toda la tarea gerencial al logro de la misión institucional que, necesariamente implica un acto educativo. De esta manera, el gerente pondera entonces la actividad educativa dentro del desempeño laboral docente. En esa perspectiva, es imprescindible que los directores y los docentes se formen, capaciten en los principios básicos de la administración y al mismo tiempo, se actualicen. En este sentido, el trabajo de investigación se justifica de la siguiente manera: en el aspecto teórico, constituye un valioso aporte referencial, con el respaldo de postulados, axiomas de diversos autores que permitirán sustentar la investigación, en función del liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral docente en las instituciones educativas. En el aspecto social, la organización institucional debe estar bien manejada por directivos y docentes como recursos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos en los distintos subsistemas, es decir, un compromiso donde su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas, lo cual implica que el director como líder es una persona conocedora del qué y cómo es la educación eficaz para mejorar la práctica educativa. En el aspecto práctico, la investigación es relevante para los gerentes educativos, directores, docentes, entre otros, debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, la situación institucional y sugerencias desde la perspectiva gerencial.

C.- OBJETIVOS

Objetivo general.

Diseñar estrategias de intervención de liderazgo directivo y transformacional para mejorar la calidad del desempeño docente en la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipa, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2017.

Objetivos específicos:

- Conocer de qué manera los profesores entienden el desempeño laboral y los factores que influyen en él.
- Proponer talleres de estrategias de intervención de un liderazgo participativo y transformacional desde sus propios espacios comunes.
- Mejorar el nivel de conocimiento y las habilidades de liderazgo directivo y transformacional del director y plana docente.
- Precisar los criterios para el buen desempeño docente como son: Preparación de la enseñanza. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, responsabilidades profesionales y la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes

d.- Diseño de la Investigación

El estudio efectuado pertenece a un diseño no experimental, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), plantea que: “Es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Consiste en observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, donde su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, a su vez correlacional, por las relaciones entre dos o más variable en un momento determinado”. (p.109)

El diseño se muestra en la siguiente línea de estudio:



Debido, a que el propósito de la investigación es determinar la relación entre el liderazgo transformacional del director educativo y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe; región Lambayeque, 2017. Según Chávez (2007:110), el investigador debe tener claro el plan metodológico de su trabajo, pues este establece la forma o manera de cómo cada persona podrá abordar la búsqueda del nuevo conocimiento”, pues la evolución en el tiempo del fenómeno estudiado, el tiempo durante el cual se miden las variables de estudio, permite caracterizarlo como transversal, ya que las variables estudiadas se miden en un momento determinado, sin pretender evaluar su evolución.

e.- El tipo de Estudio

El tipo de estudio que realizaremos es descriptivo y propositivo. Respecto al tipo descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2001) dicen que estas investigaciones se llevan a cabo cuando el objetivo es describir situaciones específicas, es decir, la manera en que se manifiesta un fenómeno en particular. Debido a que el tema que estudiaremos pretende identificar en qué medida ciertas variables influyen en el desempeño Docente, consideramos pertinente utilizar este tipo de estudio.

A su vez, tal como plantean los autores, estos estudios se caracterizan por medir las variables para “decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, (contexto, realidad objetiva) lo cual coincide con el sentido del objetivo de investigación planteado (propuesta). Y es propositivo porque plantea un plan de intervención basado en estrategias de liderazgo directivo y transformacional cuyo propósito es contribuir a la mejora del desempeño

de los directivos y de la plana docente de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2017.

f.- Enfoque metodológico y enfoque de análisis.

El enfoque metodológico que se utilizará en esta investigación será el cualitativo. La técnica con la cual se trabajará es la encuesta a docentes. La utilización de la metodología cualitativa se justifica por la necesidad de incorporar las percepciones de los actores centrales del proceso educativo (docentes) con respecto al desempeño docente. De esta manera, “el enfoque cualitativo se caracteriza, en superficie, por su apertura al enfoque del investigado. Todas las técnicas cualitativas trabajan en ese mismo lugar como disposición a observar el esquema observador del investigado” (Canales, y otros, 2008:20). En un trabajo cualitativo, son los sujetos de estudio los que nos hablan, los que nos cuentan su historia, nos muestran su “punto de vista”, los esquemas bajo los cuales generan sus observaciones, discursos y acciones. De esta forma, el método cualitativo es una creación particular de las ciencias sociales para indagar en una realidad compuesta por sujetos que se comunican, que actúan por motivaciones propias y particulares, que reflexionan sobre estas mismas acciones, que atribuyen significado a su actuar, que tienen diversas representaciones sobre su entorno, etc (Ibáñez, 2000: 64).

g.- Unidad de Análisis y unidad de observación

Tanto la unidad de análisis como la de observación corresponden a los docentes que se desempeñan en la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2017.

h.- Estrategias de intervención de liderazgo directivo y transformacional

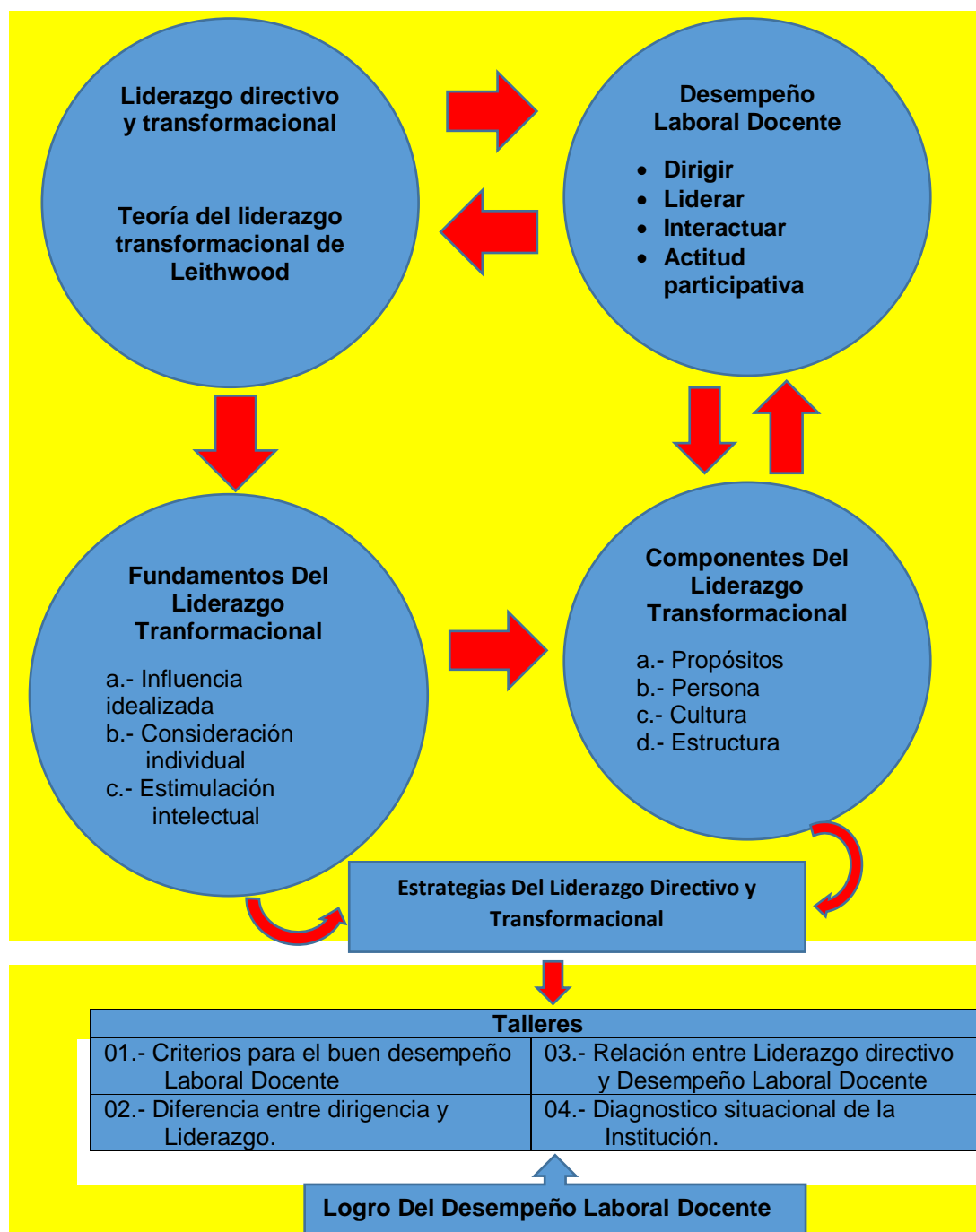
Taller N° 01: Formación en Liderazgo Escolar	
<u>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</u>	
Denominación del taller	Capacitación en liderazgo directivo y transformacional a directores y docentes
Localización del taller	Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipo, Provincia de Ferreñafe, región Lambayeque
Plazo de ejecución	1 semana
Cantidad de destinatarios directos	32 docentes y 1 director
Coordinación general	Lic. Francisca Sánchez Díaz
	Se encarga de diagnosticar la situación real del desempeño laboral del director y de los docentes de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipo, Provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2017. Permite identificar las fortalezas como las debilidades, en función de las cuáles (las últimas) se debe intervenir con el objetivo de mantener el nivel de desenvolvimiento y procurar mejorarlos.
	Consiste en desarrollar cuatro (4) talleres de capacitación con una duración de cinco (5) horas cada uno, con los cuales se pretende empoderar al director y docentes, sobre el liderazgo compartido, para el impulso de las mejoras en el centro educativo con fundamento en los valores democráticos, la innovación y la convivencia pacífica. En consecuencia, dotar a los participantes de los conocimientos y las herramientas sobre el liderazgo efectivo con el fin de impactar positivamente en la calidad de los aprendizajes.
	La baja calidad de la educación en nuestro país requiere la activación y dinamización inmediata de los dos factores más importantes para la optimización de los aprendizajes: el liderazgo de los directores y el desempeño de los docentes. Por ende, la concientización a los responsables de las direcciones de los centros educativos, así como de los mentores directos en el aula sobre esta realidad, debe constituirse en una tarea permanente y dinámica. Con esta propuesta se busca fortalecer las capacidades de liderazgo y de desempeño laboral docente en la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipo, Provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.
OBJETIVOS	General

	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al pleno ejercicio del liderazgo directivo y desempeño laboral docente del director y docentes de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipu, Provincia de Ferreñafe, región Lambayeque. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el nivel de conocimiento y habilidad de liderazgo directivo y transformacional del director y docentes. • Brindar al director y docentes las herramientas básicas para un liderazgo participativo y transformacional desde sus propios y espacios comunes.
INDICADORES DE ÉXITO	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia del 90% de los beneficiarios a los talleres. • Desarrollo de un 90% del programa establecido. • Participación activa y propositiva de cada participante.
RESPONSABLES DIRECTOS DE LOS TALLERES	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. Francisca Sánchez Díaz • Director de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipu.
SÍNTESIS DEL PROBLEMA A INTERVENIR	<p>Las personas que impartirán los temas deberán tener conocimientos amplios sobre el liderazgo directivo y transformacional en la función directiva de centros escolares, el desempeño laboral docente en el campo pedagógico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia demostrable en los contenidos temáticos a impartir. • Dinámico y creativo en la implementación de la metodología participativa. • Conocimiento sobre otras experiencias en Latinoamérica.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teorías sobre el liderazgo educativo 2. Características de un líder 3. Diferencias entre dirigir y liderar 4. El director escolar como líder 5. Dimensiones del liderazgo directivo 6. Papel del director en la dimensión pedagógica 7. Cualidades del director eficaz
	<ul style="list-style-type: none"> -Perfil y competencias del docente del siglo XXI -Competencia pedagógica del docente -Factores que determinan el desempeño laboral docente

	-Campos o dimensiones del desempeño laboral docente -Dominios, competencias y desempeños en la docencia						
	La propuesta metodológica de trabajo será bajo los principios de la Metodología Participativa, con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> • Vivencial: Partirá de la experiencia, conocimientos previos y contexto de los participantes. • Teórico conceptual: Se compartirá lo contenido en el marco teórico conceptual del estudio. • Reflexiva: Se analizarán los resultados evidenciados en el estudio. • Propositiva: Se recogerán las impresiones de los participantes respecto la realidad de sus establecimientos para mejorar su actuación. 						
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	PLAN DE INTERVENCIÓN				DÍAS		
	Definición de liderazgo				1		
	Teorías sobre el liderazgo educativo						
	Características de un líder				1		
	Diferencias entre dirigir y liderar				1		
	El director escolar como líder				1		
	Dimensiones del liderazgo directivo					1	
	Papel del director en la dimensión pedagógica					1	
	Cualidades del director eficaz					1	
	Definición de Desempeño docente						
	Perfil y competencias del docente del siglo XXI					1	1
	Competencia pedagógica del docente.					1	1
	Factores que determinan el desempeño docente						1
	Campos o dimensiones del desempeño docente						1
	Dominios, competencias y desempeños en la docencia						1
	Análisis de resultados y presentación de propuestas						1

MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA

“El liderazgo directivo y transformacional como estrategias de intervención para mejorar la calidad del desempeño docente en la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2017”.



Fuente: Elaborado por la autora.

CONCLUSIONES

- 1.-** Se puede percibir en los docentes de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” del distrito Pítipa, provincia Ferreñafe región Lambayeque, 2017. Una falta de identificación en su labor docente, sólo interesa cumplir con el horario establecido, sin ir más allá en su relación tutorial con los estudiantes; existe un marcado individualismo y una falta de comunicación con sus pares en el desarrollo de sus actividades; los docentes no participan motivadamente y por propia iniciativa en el desarrollo de las actividades institucionales.
- 2.-** Las estrategias de intervención de liderazgo directivo brindan al director y docentes las herramientas básicas para un liderazgo participativo y transformacional desde sus propios y espacios comunes.
- 3.-** Los talleres de intervención tienen la finalidad de mejorar el nivel de conocimiento y las habilidades de liderazgo directivo y transformacional del director y la plana docente.
- 4.-** Los talleres de intervención precisan los criterios para el buen desempeño docente como son: Preparación de la enseñanza. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, responsabilidades profesionales y la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes

RECOMENDACIONES

1.-El presente trabajo de investigación lo debemos tener en cuenta porque es una herramienta muy importante y esencial para la gerencia educativa, ya que constituye un valioso aporte referencial, con el respaldo de postulados, axiomas de diversos autores que permiten sustentar la investigación, desde la perspectiva del liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral docente en las instituciones educativas.

2.- La estrategia desarrollada en el presente trabajo, la consideramos importante, porque a través de los talleres de intervención permite que los docentes desde su percepción entiendan la interrelación que existe entre su desempeño laboral con los factores que influyen en él, y las condiciones de trabajo en que se desenvuelven.

BIBLIOGRAFÍA

Assel, J; Pavez, Jorge (2008). La Construcción e Implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente Chileno: Principales Tensiones y Desafíos. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, volumen 1, n° 2. 3.

Albornoz Ocando, Andrés (2007). La Cuestión de la Productividad, Rendimiento y Competitividad Académica del Personal Docente y de Investigación en América Latina y el Caribe. Caracas: Ediciones CRESALT/ UNESCO.

Alles, T.J. (2006). Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Caracas: Editorial Panapo.

Álvarez Portillo, Belinda (2005). Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.

Bass, Bernad M. (2000). Organizaciones Inteligentes. Atlas. Sao Paulo.

Buchele, Herman (2006). La gerencia vía hacia las organizaciones efectivas. España: Editorial Andaluz.

Brito, Esmerita (2008). Fundamentos del Desempeño docente. México:

Castro, Jesús (2005). Perspectivas de la Gerencia Organizacional. Caracas: Limusa.

Cornejo, José, (1998). Condición del profesor y satisfacción profesional. Una educación con calidad y equidad: Encuentro Internacional sobre Formación de Profesores de Educación Básica,

Cornejo, Rodrigo (2009). Bienestar/malestar docente y condiciones de trabajo en profesores de enseñanza media de Santiago. Proyecto FONIDE N°: 59/2007, Departamento de Estudios y Desarrollo. División de Planificación y Presupuesto MINEDUC, Chile.

Colmenares, Marisol Beatriz (2007). Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo Estado Zulia.

Corona Finol, Jhoan (2005). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill.

Correa, Rosalinda (2005). La Función Docente actual. Bogotá: El Tercer Mundo

Charles, Richard (2005). Fundamentos de la Gerencia Estratégica. México: Editorial Pax. Chávez, Nilda (2007). Investigación educativa. Caracas: Colegial Bolivariana.

Chiavenato, Adalberto (2006). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. México. McGraw Hill.

Ducci, María Angélica (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, OIT.

Deal, Ernest (2008). La calidad en las organizaciones. Enfoque Integral. México. Mc Graw Hill.

Duarte, Rosa (2008). Administración educativa. Buenos Aires. Editorial La Contemplana.

Esqueda, Leandro (2005). Principios de la Gerencia Educativa. Perú: Randina.

Falcón, Mónica (2005). Gerencia y toma de decisiones. Bogotá, Colombia: Editorial CEC, S. A.

Garza Torres, Julio (2005). El gerente: paradigmas y retos para su formación. I Encuentro Vocacional. Venezuela.

Gibson, David (2006) Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN.

Gómez Celja. Guillermo (2006). Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. México. Mc. Graw Hill.

Gutiérrez, Teobaldo (2006). Propuesta para una Educación Pedagógica y de Calidad orientado al Liderazgo Transformacional del personal directivo”. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Maracaibo Estado Zulia.

Martínez, Paola; y Otros; 2015; Estado del arte: Evaluación de desempeño docente; Módulo III, Estrategia evaluativa en la docencia; Universidad Libre de Colombia.

Manzanares, David Enrique (2005). Influencia del estilo de gerencia del directivo en el desempeño de los docentes del Municipio Maracaibo. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Maracaibo Estado Zulia.

Meier Gregor, Abrahan (2006). El factor humano en la empresa. Caracas:

Morles. Fernando José (2007). Modelos Organizaciones. Definición. Enfoques. Buenos Aires. Kapelusz

Vaillant, Denise (2008) Algunos Marcos Referenciales para la Evaluación del Desempeño Docente en América Latina. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, volumen 1, n° 2, Chile.

Valdéz, Héctor (2002) La evaluación del desempeño del docente: un pilar del sistema de evaluación de la calidad de la educación en Cuba. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de la República de Cuba.

Uribe, Mario; Celis, Mónica (2007) Evaluación del desempeño: Una propuesta para el desarrollo de las competencias profesionales docentes. Fundación Chile, Santiago, Chile.

ANEXOS

ANEXO 01:

Tabla 01

Estrategias de intervención de liderazgo directivo y transformacional
CRITERIOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE

A.- Preparación de la enseñanza	B: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje
<p>A1. Dominio de los contenidos de las disciplinas que enseña.</p> <p>A2. Conocer las características, conocimientos y experiencias de sus estudiantes.</p> <p>A3. Dominar la didáctica metodológica de las disciplinas que enseña.</p> <p>A4. Organizar los objetivos y contenidos de manera coherente con el marco curricular y las particularidades de sus alumnos.</p> <p>A5. Interrelacionar las estrategias de enseñanza-aprendizaje con los objetivos en logros de aprendizaje, con los valores morales y con el contexto sociocultural.</p>	<p>B1. Establecer un clima de relaciones de armonía, equidad, confianza, solidaridad y respeto con sus estudiantes.</p> <p>B2. Manifestar altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.</p> <p>B3. Establecer y mantener normas consistentes de convivencia en el aula.</p> <p>B4. Organizar un ambiente estructurado y utiliza los recursos disponibles.</p>
D. Responsabilidades profesionales	C.-Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes
<p>D1. Reflexionar sistemáticamente sobre su práctica docente y personal.</p> <p>D2. Construir relaciones interpersonales y profesionales de equipo con sus colegas.</p> <p>D3. Asumir responsabilidad en la orientación de sus alumnos.</p>	<p>C1. Comunicar en forma clara y precisa los objetivos de aprendizaje.</p> <p>C2. Considerar que las estrategias de enseñanza son desafiantes, estructuradas y significativas para los estudiantes.</p>

	C3. Tratar los contenidos de la clase con rigurosidad, ética, contextualizada, con ejemplos y comprensible para los estudiantes.
D4. Propicia relaciones de colaboración y respeto con los padres y apoderados. D5. Maneja información actualizada sobre su profesión, el sistema educativo y las políticas vigentes.	C4. Optimiza el tiempo disponible para la enseñanza. C5. Promueve el desarrollo del pensamiento. C6. Evalúa y monitorea el proceso de comprensión y apropiación de los contenidos por parte de los estudiantes.

Fuente: Elaborado en base a: Paola Martínez y Otros; 2015; Estado del arte: Evaluación de desempeño docente; Módulo III, Estrategia evaluativa en la docencia; Universidad Libre de Colombia.

ANEXO 02:

Tabla 02

Estrategias de intervención de liderazgo directivo y transformacional

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. Este cuadro ilustra las diferencias entre dirigencia y 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.

Taller Participativo n° 02

Diferencias entre la dirigencia y el liderazgo

Denominación del taller	Capacitación sobre el liderazgo directivo y transformacional a directores y docentes	
Localización del taller	Institución Educativa N° 11534 "José Campos Peralta" del distrito de Pítipa, Provincia de Ferreñafe, región Lambayeque	
Plazo de ejecución	1 semana	
Cantidad de destinatarios directos	32 docentes y 1 director	
Coordinación general	Lic. Francisca Sánchez Díaz	

ROLES DEL DIRIGENTE TRANSFORMACIONAL	CAMPO DE ACCIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Legitimado por la organización y sus estructuras	Autenticado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás
Orientado a resultados	Encauzado a las personas
Encaminado a las normas y procedimientos	Orientado hacia la visión y un proyecto compartido
Enfocado en las tácticas	Canalizado en las estrategias
Mirada cortoplacista	Visión a medio y largo plazo
Centrado en rutinas	Centrado en actividades importantes
Eficiencia	Eficacia
Imitación	Originalidad
Tecnología	Filosofía
Conducción	Orientación y acompañamiento
Organización de los recursos disponibles	Motivación y generación de compromiso emocional
Medidas individuales	Decisiones compartidas
Control individual	Delegación de responsabilidades
Aceptación de las reglas establecidas	Alteración del statu quo
Solución de problemas	Anticipación a los problemas
Papel establecido	Rol construido
Fe en la tecnología	Confianza en las personas y potenciación de sus valores
Valoración de los recursos físicos y materiales	Énfasis en los recursos emocionales
Exigencia de capacidades técnicas	Fomento de la integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que se comparte con los colaboradores
Enfocado en el aquí y ahora	Visión externa y futura

Fuente: Adaptado de Díaz Carrera, 1994; Hay Group, 2006. Palomo, M. (2010).

ANEXO 03:

Taller:03 Relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente

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. 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.

Taller participativo n° 04 de diagnóstico situacional de la institución			
RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE			
Indicadores	Objetivo específico		
	<p>1 -Establecer el cumplimiento de los indicadores del liderazgo por los directivos de la institución educativa</p> <p>2 -Medir la relación existente entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.</p> <p>3 -Identificar los indicadores del liderazgo donde muestran fortalezas y deficiencias los directores de los institutos de educación básica.</p>		
Técnicas de dinámicas de grupo	Preguntas a directores	Preguntas a Docentes	Observaciones
Promoción de la misión y visión institucional.	<p>1- ¿Con qué frecuencia promociona la misión, visión y objetivos del centro educativo?</p> <p>1.1-Califique en qué medida ayuda el desempeño pedagógico docente.</p>	<p>1- ¿Promociona la misión, visión y objetivos del centro educativo?</p> <p>1.1- Califique, en qué medida le ayuda en su desempeño pedagógico.</p>	<p>Niveles de participación docente</p> <p>Niveles de conocimiento de la plana docente</p>
Control y orientación del uso eficiente de los recursos	<p>2- ¿Cada cuánto controla y orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para aprovechamiento de los estudiantes?</p> <p>2.1- Indique cuánto apoya el desempeño pedagógico docente.</p>	<p>2- ¿Controla y orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para aprovechamiento de los estudiantes?</p> <p>2.1- Indique, cuánto le apoya en su desempeño pedagógico.</p>	<p>Niveles de participación docente</p> <p>Niveles de conocimiento de la plana docente</p>
Resolución de conflictos con el diálogo y consenso.	<p>3- ¿Con qué frecuencia convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo? 3.1- Diga en qué medida</p>	<p>3- ¿Resuelve los conflictos del proceso de aprendizaje con el diálogo y el consenso?</p>	<p>Niveles de participación docente</p>

	favorece el desempeño pedagógico docente.	3.1- Diga, en qué medida le favorece en su desempeño pedagógico	Niveles de conocimiento de la plana docente
Fomento de un ambiente de respeto y confianza.	4- ¿Con qué frecuencia impulsa acciones de fomento del trato respetuoso en las aulas? 4.1-Expresa cuánto beneficia el desempeño pedagógico docente	4- ¿Trata a los maestros y alumnos con respeto y aprecio? 4.1- Expresa, cuánto le beneficia en su desempeño pedagógico	Niveles de participación docente Niveles de conocimiento de la plana docente
Favorecimiento del proceso de formación y actualización docente.	5- ¿Cada cuánto impulsa procesos y talleres de formación y capacitación del personal docente? 5.1-Especifique en qué medida refuerza el desempeño pedagógico docente	5- ¿Impulsa procesos y talleres de formación y capacitación del personal docente? 5.1- Especifique, en qué medida le refuerza en su desempeño pedagógico.	Niveles de participación docente Niveles de conocimiento de la plana docente
Promoción del trabajo cooperativo docente	6- ¿Con qué frecuencia programa sesiones de trabajo cooperativo entre los docentes para el mejoramiento del proceso de aprendizaje? 6.1-Determine cuánto motiva el desempeño pedagógico docente	6- ¿Programa sesiones de trabajo cooperativo entre los docentes para el mejoramiento del proceso de aprendizaje? 6.1- Determine, cuánto le motiva en su desempeño pedagógico.	Niveles de participación docente Niveles de conocimiento de la plana docente
Incentivación y motivación al personal docente.	7- ¿Cada cuánto incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico? 7.1-Diga en qué medida fortalece el desempeño pedagógico docente	7- ¿Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico? 7.1- Diga, en qué medida le fortalece en su desempeño pedagógico.	Niveles de participación docente Niveles de conocimiento de la plana docente
Asesoramiento y acompañamiento del proceso de aprendizaje en las aulas.	8- ¿Con qué frecuencia orienta y asesora el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y	8- ¿Orienta y asesora el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y	Niveles de participación docente

	<p>materiales de calidad en el proceso aprendizaje?</p> <p>8.1-Califique en qué medida favorece el desempeño pedagógico docente.</p>	<p>materiales de calidad en el proceso aprendizaje?</p> <p>8.1- Califique, en qué medida le favorece en su desempeño pedagógico.</p>	<p>Niveles de conocimiento de la plana docente</p>
Evaluación del desempeño docente.	<p>9.- ¿Con qué frecuencia realiza actividades de evaluación del desempeño de los docentes en el campo pedagógico?</p> <p>9.1.-Indique en qué medida favorece el desempeño pedagógico docente.</p>	<p>9.- ¿Realiza actividades de evaluación del desempeño de los docentes en el campo pedagógico?</p> <p>9.1.- Indique, en qué medida le favorece a mejorar su desempeño pedagógico.</p>	<p>Niveles de participación docente</p> <p>Niveles de conocimiento de la plana docente</p>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 04:



Lic. Francisca Sánchez Díaz en reunión de trabajo con los docentes de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta”, del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2017.



Lic. Francisca Sánchez Díaz en reunión de camaradería con los docentes de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta”, del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2017.