



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACION**



**UNIDAD DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR EL  
LIDERAZGO DOCENTE EN LOS PROFESORES DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MANUEL DE MENDIBURU”,  
TACNA – 2018**

## **TESIS**

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

### **AUTORA**

Bach. Carmen Lourdes Ledesma Quique

### **ASESOR**

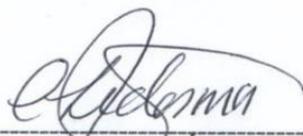
Dr. Rafael C. García Caballero

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

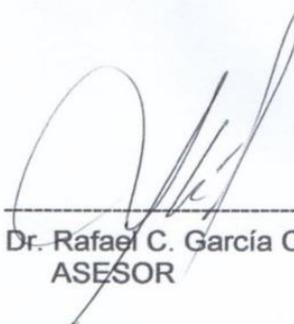
**2018**

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR EL LIDERAZGO  
DOCENTE EN LOS PROFESORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
"MANUEL DE MENDIBURU", TACNA – 2018

PRESENTADO POR:



Bach. Carmen Lourdes Ledesma Quique  
AUTORA



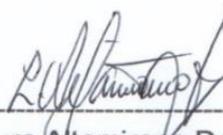
Dr. Rafael C. García Caballero  
ASESOR

Tesis presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN: ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

APROBADA POR:



M. Sc. Miguel Alfaro Barrantes  
PRESIDENTE



Dra. Laura Altamirano Delgado  
SECRETARIO



M. Sc. Martha Ríos Rodríguez  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A mi hijo Piero, por su apoyo constante en cada faceta de estudios de post grado. Gracias por alentarme a continuar con este proyecto, por tu motivación y comprensión en los momentos más difíciles, te quiero.

## **AGRADECIMIENTO.**

A la universidad, por habernos transmitido los conocimientos y por darnos las herramientas necesarias para nuestra formación profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
<b>RESUMEN</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>CAPITULO I</b> .....	13
<b>ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.</b> .....	13
1.1. UBICACIÓN .....	13
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	14
1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA. SITUACIÓN HISTÓRICA CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO. ....	19
1.4. METODOLOGÍA .....	21
1.4.1. Diseño de investigación.....	21
1.4.2. Variables.....	22
1.4.3. Población y muestra. ....	24
1.4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	25
1.4.5. Análisis estadísticos de los datos.....	28
1.4.6. Procedimientos para la aplicación.....	28
<b>CAPITULO II:</b> .....	30
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	30
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN. ....	30
2.1.1. Nivel internacional. ....	30
2.1.2. Nivel nacional.....	31
2.2. BASES TEÓRICAS. ....	33
2.2.1. Estrategias motivadoras.....	33

2.2.2. Liderazgo docente. ....	49
2.3. MARCO CONCEPTUAL. ....	59
2.4. ESQUEMA DE LA PROPUESTA TEÓRICA. ....	62
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>63</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.</b> .....	<b>63</b>
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS. ....	63
3.2. DISCUSIÓN.....	70
3.3. PROPUESTA .....	73
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>94</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>95</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>101</b>

## RESUMEN

**Problema:** En el proceso de gestión institucional de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, del distrito Alto de la Alianza, provincia y región de Tacna, se observó deficiencias en el liderazgo docente; lo que originó la pregunta: ¿De qué manera la propuesta de estrategias motivacionales, mejora el liderazgo docente de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, del distrito Alto de la Alianza, provincia y región Tacna?

**Objetivo:** Diseñar y proponer estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente de la institución educativa “Manuel de Mendiburu”, de la ciudad de Tacna.

**Metodología:** El diseño de investigación, según su nivel es aplicada, según su enfoque es mixto y según su profundidad es cuasi experimental.

Se trabajó con una población y muestra de 39 docentes del nivel primaria y secundaria, a quienes se les aplicó un pre test de 24 preguntas, divididas en tres competencias: Gestión, Humana y Técnica. Luego de aplicar las estrategias motivacionales, se aplicó un post test.

El post test, arrojó una mejora sustancial en el liderazgo de los docentes; con lo cual se comprobó nuestra hipótesis de trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** GESTION INSTITUCIONAL, LIDERAZGO DOCENTE, ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES.

## ABSTRACT

**Problem:** In the process of institutional management of the Educational Institution "Manuel de Mendiburu", of the district Alto de la Alianza, province and region of Tacna, deficiencies were observed in the teaching leadership; What originated the question: How does the proposal of motivational strategies improve the teaching leadership of the Educational Institution "Manuel de Mendiburu", of the Alto de la Alianza district, Tacna province and region?

**Objective:** To design and propose motivational strategies to improve the teaching leadership of the educational institution "Manuel de Mendiburu", of the city of Tacna.

**Methodology:** The research design, according to its level is applied, according to its approach is mixed and according to its depth is quasi-experimental.

We worked with a population and sample of 39 teachers at the primary and secondary levels, who were given a pre-test of 24 questions, divided into three competences: Management, Human and Technical. After applying the motivational strategies, a post test was applied.

The post test, showed a substantial improvement in the leadership of the teachers; with which our work hypothesis was verified.

**KEYWORDS:** INSTITUTIONAL MANAGEMENT, TEACHING LEADERSHIP, MOTIVATIONAL STRATEGIES.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día no solo las entidades públicas están tomando en cuenta la verdadera importancia del liderazgo docente por lo tanto uno de los principales pilares para trabajar es la Motivación.

El término Motivación deriva de la palabra latina movere, que significa mover (Kreitner & Kinicki, 2003; Chiavenato, 2004). La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento” (Koenes, 1996, p. 191). El nivel en que los docentes estén motivados se ve reflejado en el desempeño laboral y de la institución educativa.

Un liderazgo docente demanda, una comunidad de aprendizaje, en el cual el profesorado desempeñe, a su vez, el papel de líder. Las nuevas demandas a las instituciones educativas, exigen el liderazgo a todos los niveles educativos, no limitado a quienes ocupan una posición formal. Los líderes formales han de favorecer el liderazgo múltiple de los profesores, creando condiciones y oportunidades para el desarrollo profesional y organizacional. Desde una concepción más orgánica y horizontal, el profesorado ha de ser líder en su propio contexto.

A nivel nacional la Evaluación Docente en el Perú, se plantea como un sistema que busca revalorizar la carrera magisterial y fortalecer al docente. dentro de este sistema, según lo regulado por la Ley de Reforma Magisterial, se plantean cuatro tipos de evaluación y una de ellas es la de evaluación del desempeño. El Ministerio de Educación ha planteado que esta evaluación tenga un carácter formativo y contribuya a la mejora de las prácticas de los docentes en las aulas; teniendo en cuenta “El Marco del desempeño docente (MBDD)”, documento que regula las políticas docentes e indica lo que debe ser un buen docente. Asimismo, explicó que el modelo de evaluación que se está implementando en el Perú, evalúa 12 desempeños fundamentales de la práctica

docente basados en el MBDD y consta de 4 instrumentos: (1) Observación de aula, (2) Pauta de observación de la gestión del espacio y materiales en aula, (3) Encuesta a familias, y (4) Pauta de valoración del compromiso y responsabilidad. Resaltó que el instrumento principal de la evaluación es la observación de desempeño del aula que aporta el 50% del puntaje. Añadió que este instrumento evalúa 5 desempeños a través de una rúbrica.

Los resultados del trabajo de investigación educativa servirán como aporte positivo en la mejora de la considera de vital importancia, proponiendo actividades que fortalezcan el liderazgo de los docentes y a su vez el aprendizaje de los estudiantes, los recursos empleados son humanos, materiales, y la principal motivación es porque la sociedad necesita de un profesional de la educación, un líder educativo, y un objetivo común compartido: la clase de personas que se desea formar en cada uno de los estudiantes.

La presente investigación describe el problema:

¿De qué manera la aplicación de estrategias motivacionales mejora el liderazgo docente en los profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, Tacna – 2018?

El objetivo General es: Aplicar estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente en los profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, Tacna – 2018

De la misma forma, los objetivos específicos se delimitan:

- Diagnosticar el nivel del liderazgo docente en los profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, Tacna antes de aplicar las estrategias motivacionales; a través de un pre test.
- Construir las teorías sobre liderazgo docente y estrategias motivacionales.
- Diseñar las estrategias motivacionales.

- Aplicar las estrategias motivacionales a fin de mejorar el liderazgo docente en los profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, de Tacna.
- Evaluar los resultados mediante la aplicación de un post test para mejorar el liderazgo docente en los profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, Tacna.

La condición científica de la investigación está presente en la hipótesis, la cual se menciona de la siguiente manera:

Si se aplica las estrategias motivacionales, entonces mejorará el liderazgo docente en los profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, Tacna – 2018

Con el propósito de cumplir con el estudio de cada una de las fases del proceso de investigación, se ha aplicado la metodología científica consistente en: diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, análisis estadístico de los datos y procedimientos para la aplicación.

La tesis comprende los siguientes capítulos:

Capítulo I: Análisis del objeto de estudio, con la ubicación de la institución educativa, enfoques teóricos y tendencias, características y manifestaciones del problema, la metodología con el diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y análisis estadístico de los datos.

Capítulo II: Trata del Marco Teórico, con los antecedentes del estudio, las teorías sobre la estrategia motivacional y liderazgo docente. El marco conceptual: comprende conceptos del trabajo en estudio y esquema de propuesta teórica.

Capítulo III. Contiene los resultados de la investigación y propuesta, con el análisis e interpretación de datos, propuesta teórica y evaluación

Terminando con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPITULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

El presente capítulo aborda la situación contextual de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu” del distrito Alto de la Alianza, provincia y región de Tacna.

La evolución tendencial del liderazgo docente y la metodología utilizada en la investigación.

#### **1.1. UBICACIÓN**

La presente investigación se realizó en la Institución Educativa 42223 “Manuel de Mendiburu”, ubicada en el distrito Alto de la alianza, provincia y región de Tacna. La región de Tacna se encuentra ubicada geográficamente al Sur del Perú, limita internacionalmente con dos países, con un perímetro fronterizo de 210 km. aproximadamente.

Por el Norte : Con el departamento de Moquegua

Por el Sur : Con la República de Chile

Por el Este : Con el departamento de Puno y República de Bolivia

Por el Oeste : Con el Océano Pacífico.

Cuenta con niveles altitudinales que fluctúan entre 0<sup>o</sup> y 5,815 m.s.n.m. su capital es la ciudad de Tacna, localizada a 562 m.s.n.m.; cuenta con 4 provincias las que llevan por nombre: Candarave Jorge Basadre, Tacna y Tarata. Siendo una de ellas, la provincia de Tacna, la misma que cuenta con once distritos los cuales son: Alto de la Alianza, Calana, Ciudad Nueva, Coronel Gregorio Albarracín, Inclán, Pachía, Palca, Pocollay, Sama, La Yarada-Los Palos, Tacna. Ubicándose nuestra Institución Educativa en el distrito de Alto de la Alianza, Asociación de Vivienda Gregorio Albarracín en la calle Takana 1825, , zona urbana en el cual aplicaremos nuestro trabajo de Investigación: “ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR EL LIDERAZGO DOCENTE EN LOS PROFESORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MANUEL DE MENDIBURU”, TACNA – 2018”. El distrito de Alto de la Alianza fue creado el 9

de mayo de 1984, mediante Decreto Ley N° 23828, quedando como capital el Centro Poblado La Esperanza.

Geográficamente el distrito de Alto de la Alianza se ubica entre los 70°14'53"O de longitud 17°59'41"S latitud del meridiano de Greenwich. Cuenta con una población de 35,439 habitantes de los cuales 34,817 viven en la zona urbana y 622 en zonas rurales del distrito. Con una Superficie Total de 371.4 km<sup>2</sup> y una Altitud Media de 629 m.s.n.m.

La actividad principal del poblador alto aliancista en los últimos años ha sido brindar servicios del comercio, transporte, restaurantes, hotelería, artesanía y otros servicios de mando medio. Entre sus festividades se encuentra en abril: Cerro Intiorko; mayo: Fiesta de las Cruces; y en agosto 5: Virgen de Copacabana.

En este distrito, viene funcionando la Institución Educativa 42223 Manuel de Mendiburu”, Tacna – 2018; que fue creada con el Nivel/Modalidad Primaria– Secundaria/ Educación Básica Regular; Forma Escolarizado de Gestión Pública directa; Dependencia Pública - Sector Educación; pertenece a la UGEL Tacna; integrada por 14 docentes en el nivel primario y 25 docentes en el nivel secundario, cuenta con 10 secciones (1° a 6° ) nivel primario y 15 secciones (1° a 5°) nivel secundario y un promedio de 23 estudiantes por sección.

En el año de 2015 asume la dirección por concurso público el profesor Stucker Bladimer Paniagua Vargas, quien es su director actual.

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En el año 2002, se publica en Inglaterra un estudio de casos denominado “Pasión e Intuición” (Parker, 2002), de 5 directores de establecimientos públicos de condiciones desafiantes. Este trabajo se orientó a estudiar las historias de vida de estos líderes, planteándose dos preguntas: ¿Cómo impacta la historia personal en el estilo de liderazgo de un/a director/a?, y ¿Cuánto de lo que los

líderes hacen es aprendido, enseñado o adquirido y cuánto es intuición –el producto de sus historias de vida– sobre la cual ellos probablemente tienen poco o nada de control?

A partir del análisis de estos relatos, se desprende que los líderes ven la labor docente como más que sólo un trabajo, y que fueron desarrollando un estilo de liderazgo personal durante su carrera. A su vez, este estudio concluyó que: a) El rol del (la) director/a es un factor central en la eficacia escolar; b) No se puede conceptualizar el liderazgo sin un modelo sobre cuáles son los componentes esenciales de una persona eficaz; c) Es la historia personal la que principalmente favorece la disposición a asumir riesgos y el pensamiento creativo o no convencional; y d) La carrera les enseña a los líderes la satisfacción de ganar, pero la historia de vida fortalece el deseo intenso de no perder.

En el año 2009, la National College for School Leadership (NCSL) publica el informe final del estudio llamado “El desarrollo de líderes destacados” (West-Burham, 2009). El objetivo de este estudio fue entender las trayectorias personales y profesionales que dieron forma a las carreras y experticia como líderes, de directores de establecimientos que alcanzaron el grado 1 en liderazgo y gestión según estándares Ofsted.

A partir de un cuestionario respondido por 313 directores y el desarrollo de 18 entrevistas en profundidad, se buscó responder las preguntas ¿Cómo llegaron a ser destacados?, ¿Cómo otros directores pueden dar forma a sus carreras para llegar a ser también sobresalientes?, ¿Cómo se integran las experiencias personales, calificaciones y desarrollo profesional en estos líderes destacados?.

De acuerdo a la propia revisión bibliográfica de (Rodríguez, Cárdenas & Campos, 2012).), afirma que es imposible separar el rol de líder del líder como persona. Dirigir no puede ser visto solo como un conjunto de comportamientos y habilidades discretas que son de alguna manera neutra y abstracta, que no se relaciona de manera compleja y profunda con la construcción de la persona que

dirige. La integración y congruencia entre las distintas esferas de la experiencia vital, es una herramienta potente para el liderazgo. Por contraparte, el estudio da cuenta que la investigación en educación ha tendido a ignorar y disminuir la dimensión personal en el desarrollo del liderazgo, centrándose más bien en una “tecnología”, con hincapié en las habilidades técnicas y en la acumulación de información. Siendo estas relevantes, ambas se encuentran mediadas por las experiencias profesionales y personales a las que se enfrentan los líderes.

El abordaje de la dimensión personal es problemática, lo que permite entender la visión reduccionista e instrumental de muchos programas de formación. Es decir, es mucho más fácil impartir herramientas que desarrollar el potencial de un ser humano. Sin embargo, los líderes educativos deben utilizar sus conocimientos y habilidades con un fuerte sentido de confianza, aplicando buen juicio y sabiduría, logrando cuestionar realidades e intervenir para modificarlas rápidamente.

Sydney Hook (1970) planteó en una ocasión:

*“Cualquiera que recuerda su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas. El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas”.*

- ✓ ¿Qué es entonces el liderazgo pedagógico?
- ✓ ¿Quién lo ejerce?
- ✓ ¿Es lo mismo ser docente que líder pedagógico?
- ✓ ¿Cuáles son los requisitos, cualidades y habilidades del líder pedagógico?
- ✓ ¿Existe diferencia entre docente y líder pedagógico? - Sí.
- ✓ ¿Cuál es la diferencia?

La diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación.

La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial.

La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus niños, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente del grado sobre grupo de estudiantes.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes.

La condición de líder pedagógico de un determinado profesor dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por algún docente.

Si los estudiantes del grupo vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder pedagógico.

Un docente en una institución educativa debe ser una persona que tenga un alto grado de empatía con los estudiantes y que sepa sobre todo relacionarse con ellos y saber entregarles aquellas necesidades que los niños demandan, ya sean estas afectivas, conceptuales, procedimentales o simplemente sociales

El profesor debe ser el referente del carisma dentro del aula, debe ser una persona abierta a escuchar a los estudiantes, comunicador y generoso en su

trato con los estudiantes. Es un guía pero también es uno más del aula y debe enfocar sus relaciones con los estudiantes a una relación de iguales como personas. Esto hace que los estudiantes vean al profesor como una persona que les forma pero a la vez como una persona a la que acudir en caso necesario. Fomentar las relaciones con los estudiantes desde el carisma, el cariño y el respeto nos hace ser mejores maestros. Un buen docente es aquel que conoce bien a sus estudiantes y que sus estudiantes lo conocen bien. Es la persona que debe decir a los estudiantes a que se enfrentan en la vida, con sinceridad y a partir de ahí trabajar mediante experiencias directas con los estudiantes

La esencia del liderazgo docente está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo docente es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Ya en una ocasión Kathleen Kennedy (citada por Quezada 2013), fundadora de las Maryland Schools para el éxito planteó que *“los estudiantes tienen la energía, la imaginación y la inteligencia necesarias para mejorar la situación en sus comunidades, lo único que necesitan es que se les pida que demuestren lo que pueden hacer”* (p.17). Y eso sólo se los puede pedir un docente que sea líder pedagógico.

Los estudiantes nuestros son muy inteligentes y necesitan de líderes pedagógicos para desarrollarse integralmente. En este sentido George Burns (citado por Huete, Martínez, Arauz, & Coca, 2008) afirmó:

*“La inteligencia me viene de familia. Cuando iba a la escuela era tan listo que mi maestro estuvo en mi clase cinco años.”*

El liderazgo pedagógico tiene que ver también con el sentido que cada docente le confiere a su trabajo pedagógico.

Cuentan que en una ocasión un supervisor educativo entró a una escuela y notó que en tres salones se estaba desarrollando un proceso pedagógico.

Entró al primer salón y le preguntó al docente:

- ¿Qué estás haciendo?,
- Ganándome la vida, le contestó el docente;

Luego preguntó en el segundo salón y el docente le respondió:

- Estoy impartiendo una clase;

Por último le hizo la misma pregunta al tercer docente y éste le respondió:

- Estoy formando hombres para cambiar y mejorar el futuro.

Este tercer docente, sin lugar a dudas, era un líder pedagógico.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA. SITUACIÓN HISTÓRICA CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes (Bolívar 2010).

En esta nueva era, el manejo de nuevas tecnologías, la rapidez de los cambios, entre otros, conforman un nuevo escenario y plantean la necesidad de un cambio profundo en las organizaciones educativas.

Por tal motivo, estas instituciones deben prepararse día a día para afrontar dicho cambio, el cual depende del compromiso de sus miembros y por ende, de cuán motivados se encuentren.

Ante este escenario, González (2003) puntualiza: *“en la actual coyuntura de cambio y reforma, las escuelas deben responder a numerosos retos y no*

*serán capaces de hacerlos si no cuentan con una implicación de los profesores”* (p.77). De acuerdo a esto, si un docente no está motivado, es poco probable que se involucre con los cambios que se dan en su sitio de trabajo.

Esto supone no sólo crear espacios, mecanismos y oportunidades de participación activa y crítica; pero constructiva y cooperadora a la vez, sino también atender las necesidades de desarrollo en gestión institucional, no sólo en su dimensión representativa sino en el desarrollo de capacidades para el ejercicio responsable de una institución educativa.

En la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, Tacna se ha observado ciertas características con respecto al Liderazgo Docente:

1. El equipo directivo escasamente motiva a la comunidad educativa una visión común institucional en torno al logro de los aprendizajes, formación integral de los estudiantes y perfil del estudiante de egreso.

2. La dirección ejecuta acciones en torno a la visión y la misión sin involucrar a la comunidad educativa en la planificación consensuada participativa. La puesta en práctica para alcanzar el propósito se caracteriza por asignar las responsabilidades dentro una estructura jerárquica piramidal, que carece de una organización abierta y flexible a los cambios.

3. La Dirección deja en manos de los docentes la conducción del aprendizaje, la que se ve obstaculizada por falta de apoyo de la Dirección al desentenderse de este aspecto en su ejecución. Solo realiza acciones que emanan de las directivas de los órganos descentralizados (UGELs).

4. La Dirección poco le interesa porque se evidencie efectividad (eficacia y eficiencia) en la labor diaria, no orienta el trabajo institucional fomentando el compromiso colaborativo, para conseguir el logro de los objetivos de gestión institucional del PEI.

5. La Dirección débilmente fomenta el compromiso del personal hacia la gestión, existe una organización centralizada donde el personal goza de oportunidades de niveles de autonomía solo para ciertas actividades, en general

en la organización el personal, no asume responsabilidades colegiadas en la gestión institucional.

6. La dirección poco se identifica con el desarrollo de una cultura institucional en torno a: la visión, con la organización y la gestión y mejora de la misma; que genere una organización dinámica, en la que interviene como guía, facilitador, animador y sustentador de estrategias que promuevan actitudes y comportamientos de identificación institucional.

Lo dicho anteriormente, contrasta con lo afirmado por Robbins (2004): “los docentes manifiestan su insatisfacción de diversas maneras, algunas de ellas: quejas constantes, dejan que las cosas empeoren, como por ausentismos o retardos, poco empeño o tasa elevada de errores” (p.82). En base a esto, surge la necesidad de indagar en los factores motivantes y no motivantes de estos docentes, y así poder lograr transformar al personal docente, en una ventaja competitiva para la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu” a través de la formulación de un plan de estrategias de motivación que permita minimizar la problemática encontrada inicialmente.

Es así, que, luego de un exhaustivo análisis de las características del objetivo de estudio se considera importante realizar una investigación que permita conocer que con la aplicación de estrategias motivacionales se mejora el liderazgo docente en los profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, Tacna – 2018.

## **1.4. METODOLOGÍA**

### **1.4.1. Diseño de investigación.**

La presente investigación es de tipo aplicada del nivel cuasi experimental, este tipo de estudio analítico se basa en la medición y comparación de la variable respuesta antes y después de la exposición del sujeto a la intervención experimental (estímulo). Hernández, Fernández & Baptista (2010).

El diseño de investigación es cuasi experimental con un solo grupo pre-test y post-test, Según Hernández, et. al. (2010). A un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo. (p.136); cuyo esquema es el siguiente:

La investigación ha seguido el siguiente diseño metodológico:

$$\boxed{G: O_1 - X - O_2}$$

Dónde:

O1 = Observación pre-test, antes de la aplicación del programa.

G.E = Grupo experimental

X = Estrategias motivacionales

O2 = Observación post-test, después de la aplicación del programa.

#### 1.4.2. Variables.

Hernández, Fernández & Baptista (2010). Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (p.93).

Variable Independiente: Estrategias motivacionales

Chavarría (2015); como el conjunto de acciones planificadas cuyo fin primordial es motivar a las personas para que con disposición y entusiasmo realicen actividades dirigidas al logro de objetivos organizacionales e individuales, ya que a través de la motivación, se obtiene mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los colaboradores. Las estrategias motivacionales se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas.

Variable Dependiente: Liderazgo docente

York-Barr y Duke (2004) lo definen de la siguiente forma:

El liderazgo del profesorado es el proceso mediante el cual los profesores, individual o colectivamente, influyen en sus colegas, directores y otros miembros de la comunidad escolar para mejorar la enseñanza y las prácticas de aprendizaje con el objetivo de incrementar los aprendizajes y los logros de los estudiantes. Esa labor de liderazgo de equipo consta de tres focos intencionales de desarrollo: el desarrollo individual; la colaboración o el desarrollo del equipo, y el desarrollo organizacional. (p. 287-288)

### Operacionalización de las variables

VARIABLE	CATEGORÍA	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente: Estrategias motivacionales	Eficaz	Planificación	<b>1</b> Diseño de la estrategia Adecuado y explícito <b>2</b> La redacción de las sesiones fueron redactadas de manera clara y precisa.
		Implementación	<b>3</b> Selección de estrategias <b>4</b> Secuencialidad en el proceso metodológico
	Ineficaz	Ejecución	<b>5</b> Participación en las actividades ejecutadas. <b>6</b> Intercambia opiniones <b>7</b> Expresa sus ideas sobre la actividad realizada
		Evaluación	<b>8</b> Eficacia de taller <b>9</b> Es pertinente para los docentes
Variable Dependiente:	Bajo	Competencia de gestión	<b>1</b> Soporte pedagógico <b>2</b> Liderazgos

Liderazgo docente	Regular		<b>3</b> Recursos <b>4</b> Tiempo <b>5</b> Capacidades <b>6</b> Planificación <b>7</b> Optimización <b>8</b> Eficiencia
	Alto	Competencia humana	<b>9</b> Dialogo con docentes <b>10</b> Dialogo con estudiantes <b>11</b> Empatía <b>12</b> Plan de mejora <b>13</b> PAT <b>14</b> Compromisos <b>15</b> Innovación
		Competencia técnica	<b>16</b> Proyecto de innovación <b>17</b> Programas <b>18</b> Diversidad cultural <b>19</b> TICS <b>20</b> Área priorizada <b>21</b> Integración <b>22</b> Credo <b>23</b> Tutoría

### 1.4.3. Población y muestra.

Población.

Hernández, et al. (2010): "Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 174).

La población estará constituida por 39 profesores de la I.E. "Manuel de Mendiburu" de Tacna.

CUADRO N° 1: DOCENTES

Población: Profesores de la I.E. "Manuel de Mendiburu" de Tacna.

UNIDADES DE ESTUDIO	Nivel	f	%
Profesores de la I.E. "Manuel de Mendiburu" de Tacna.	Primaria	14	35.89
	Secundaria	25	64.11
TOTAL		39	100%

Fuente: Nomina de profesores de la I.E. "Manuel de Mendiburu", 2018

Muestra:

Hernández et al. (2010). "Sub grupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de la población."

En el presente proyecto de investigación la muestra estará conformada por la misma población de 39 profesores de la I.E. "Manuel de Mendiburu" de Tacna.

Muestreo.

El muestreo es no probabilístico, intencional; de acuerdo a Hernández et al., (2010). "Sub grupo de la población a la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación."

#### 1.4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para alcanzar los objetivos de la presente investigación, se utilizaran las técnicas e instrumentos siguientes:

Técnicas: Se utilizó la encuesta

Instrumento: Se utilizó el cuestionario para liderazgo docente.

- Pre Test: Es un instrumento evaluativo aplicado a los docentes de la muestra de estudio, que tuvo como objetivo identificar el nivel de liderazgo docente.

- Post Test: Es un instrumento idéntico al Pre Test y sirvió para verificar el nivel de liderazgo docente, después de aplicar el estímulo al grupo experimental.

#### Ficha técnica

Nombre: Cuestionario para liderazgo docente

Autor: Adaptado de Medina y Gómez (2014).

Año y País: España

Mide: Liderazgo docente

Áreas o dimensiones que evalúa:

- Competencia de gestión
- Competencia humana
- Competencia técnica

Aplicación: A docentes de la I.E. "Manuel de Mendiburu" de Tacna.

Duración: No hay tiempo límite, puede ser aproximadamente 20 minutos.

Administración: Individual

Adaptación: Carmen Lourdes Ledesma Quique

Escalas valorativa: (Puntaje T)

- Puntuación de 24 a 40 = BAJO
- Puntuación de 41 a 56 = REGULAR
- Puntuación de 57 a 72 = ALTO

Descripción: El instrumento completo consta de 24 ítems, mide tres aspectos del liderazgo docente: Competencia de gestión, competencia humana y competencia técnica; tiene normas establecidas y sus índices de confiabilidad y validez son muy adecuados.

Este cuestionario para liderazgo docente considera en número de ítems por dimensiones o aspectos:

- Competencia de gestión con 8 ítems
- Competencia humana con 8 ítems
- Competencia técnica con 8 ítems

Calificación del Inventario: Cada ítem se califica de acuerdo a los Criterios de evaluación siguientes:

- *NUNCA* (1 punto)
- *A VECES* (2 puntos)
- *SIEMPRE* (3 puntos)

Los Baremos de liderazgo docente, de acuerdo al siguiente detalle:

Variable	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango	Índices
Liderazgo docente	24	72	Bajo Regular Alto	24 - 40 41 - 56 57 - 72	
Dimensión	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango	
Competencia de gestión	8	24	Bajo Regular Alto	8 - 14 15 - 19 20 - 24	Nunca (1) A veces (2)
Competencia humana	8	24	Bajo Regular Alto	8 - 14 15 - 19 20 - 24	Siempre (3)
Competencia técnica	8	24	Bajo Regular Alto	8 - 14 15 - 19 20 - 24	

Fuente: Cuestionario para liderazgo docente

- Se observa el baremo para la variable liderazgo docente y sus dimensiones, con la cantidad de ítems por variable y dimensión y su respectiva puntuación máxima por cada uno de ellos, como escala valorativa de medición inicial (índices) y otra de medición final (valoración) con sus rangos correspondientes.
- Cada Dimensión permite un puntaje parcial para obtener así la puntuación de cada área.
- Es recomendable que la escala siempre sea completada.

Confiabilidad:

Hernández et al. (2010) Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. (p. 200):

A través de la Prueba piloto del Cuestionario para liderazgo docente, que fue aplicado a un grupo de 10 docentes de otra Institución Educativa secundaria con similares características. Sometiendo los resultados se encontró el coeficiente “Alfa de Cronbach” igual a 0.848 representando dicho valor una alta confiabilidad.

Validación:

Hernández et al. (2010) Validez Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. (p. 201).

Técnica de Opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos, para validar el Cuestionario para liderazgo docente tiene como resultado un alto nivel de congruencia.

#### **1.4.5. Análisis estadísticos de los datos.**

Se utilizó el Programa Estadístico SPSS con la finalidad de tabular, procesar los datos, presentar en tablas y gráficos para su interpretación y análisis y su posterior discusión.

#### **1.4.6. Procedimientos para la aplicación.**

El procesamiento de los datos se realizó con el software aplicativo Excel.

El conteo y la tabulación de datos se realizaron de manera computarizada, utilizando tablas y gráficos estadísticos.

Se procesó a través del IBM SPSS 21; utilizando el enfoque cuantitativo apoyado en la estadística.

Los resultados se interpretaron en base a los datos obtenidos en las tablas y figuras obtenidas.

- Descriptiva: Con tablas de frecuencias, figura de porcentajes

- Inferencial: Con los valores que se obtuvieron se aplicó la Prueba de hipótesis; correspondió al estadígrafo t Student.

La discusión de los resultados se realizó mediante la confirmación de los mismos con las conclusiones de las tesis citadas en los antecedentes y con los planteamientos del “marco teórico”

Las conclusiones se formularon de acuerdo y teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

El capítulo comprende los antecedentes de la investigación y el análisis de las teorías relacionadas a las necesidades según Maslow, la teoría los dos factores de Herzberg; de la necesidad de McClelland. Teorías sobre liderazgo y sus tipos.

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **2.1.1. Nivel internacional.**

Trujillo (2017). En su tesis: "El liderazgo educativo del docente y su influencia en la autoestima de los estudiantes de la Unidad Educativa "Manuela Cañizares" provincia Pichincha durante el año lectivo 2016-2017". [Tesis] Universidad Técnica Particular de Loja. Quito; concluye: (1) El docente y el estudiante deben compartir actividades dentro del aula que fortalezcan las competencias y habilidades emocionales individuales y grupales fomentando un ambiente propicio para el aula basado en el respeto y la confianza. (2) Es importante que los docentes cambien su percepción y expectativas y busquen aplicar nuevos estilos de liderazgo que permitan el desarrollo integral del estudiante y a la vez mejoren su capacidad profesional individual. (3) Se recomienda desarrollar programas y talleres de liderazgo motivacional que pueden significar un aporte para el desarrollo personal y académico de los estudiantes y de toda la comunidad educativa. (4) Es fundamental que el equipo docente, brinde a sus estudiantes un trato basado en la motivación y lenguaje positivo, que permitan fortalecer la autoestima.

Bolívar (2015). En su tesis: "Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente" [Artículo] Universidad de Granada; concluye: (1) Una formación orientada al desarrollo de competencias para un liderazgo centrado en el aprendizaje incluye distribuir el liderazgo entre un profesorado capacitado. (2) Construir condiciones para un desarrollo de las competencias docentes requiere una cultura de colaboración,

en torno a un proyecto educativo conjunto, para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Chamba (2012). “El liderazgo pedagógico del docente y su incidencia en el rendimiento académico de los niños y niñas del séptimo año de educación general básica de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo del Sector de Cumbaya, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, año lectivo 2011 – 2012” [Tesis] Universidad Técnica de Ambato. Ecuador; concluye: (1) Después de realizar un estudio minucioso nos indican que el liderazgo pedagógico del docente incide en el rendimiento académico de los discentes del séptimo año de educación general básica de la escuela Carmen Amelia Hidalgo. (2) Por otro lado se señala que la comunicación entre el docente y docente es un pilar fundamental para guiar y orientar al niño en su desarrollo diario y allí ya se ejerce el liderazgo pedagógico positivo. (3) No olvidemos que la utilización de recursos didácticos y nuevas metodologías ayudan a orientar mejor el proceso de enseñanza aprendizaje. (4) Un liderazgo pedagógico positivo influirá durante toda la vida del niño más aun en el rendimiento académico de los mismos, ayudándoles a formarse como un ser humano integral.

Noj (2007). En su tesis: “El perfil de liderazgo del docente del siglo XXI”. [Tesis] Universidad Galileo. Ciudad de Guatemala; concluye: (1) Es necesaria la presencia de líderes en las instituciones educativas; por esa razón el docente debe aceptar, con responsabilidad, la misión y la visión que la educación le confiere para promover una educación con significado, con equidad y que permita desarrollar las competencias. (2) El perfil del docente del nuevo siglo debe estar articulado con el proceso curricular que visualiza un docente competitivo en el contexto multilingüe, multicultural y pluriétnico, para la equidad y la democracia participativa.

### **2.1.2. Nivel nacional.**

Chalco y Huallpartupa (2015). En su tesis: *Influencia del liderazgo pedagógico del docente para la gestión del conocimiento en la Institución*

*Educativa “César Vallejo”, del nivel secundario en el distrito y provincia de Espinar, Cusco.* [Tesis] Universidad Nacional San Agustín. Las autoras llegaron a las siguientes conclusiones: (1) El liderazgo docente en la Institución Educativa César Vallejo” del nivel de educación secundario del distrito y provincia de Espinar, en Cusco; está en proceso de cambio hacia mejoras que ofrezcan buenos resultados, pues los docentes manifiestan un positivo y adecuado ejercicio de liderazgo social. (2) Si hay deficiencias en el liderazgo pedagógico de los docentes, es porque hay deficiencias en la implementación de talleres de capacitación continua y/o permanente, establecimiento de programas de educación formal para líderes, la aplicación del programa de implementación de las Instituciones Educativas y la falta de programas de auto capacitación.

Alvan & López (2012). “Relación entre el liderazgo de los docentes y la práctica de valores de los estudiantes del 6º grado de las instituciones educativas de Alto Trujillo – El Porvenir, año 2012”. [Tesis] Universidad Cesar Vallejo. Trujillo; concluyen: (1). El nivel de liderazgo de los docentes de las Instituciones Educativas Ramón Castilla, Fe y Alegría N° 63, Escuela Concertada Intervida, y Virgen del Carmen; fue alto. (2) La correlación entre las variables liderazgo de los docentes y el nivel de conocimiento y la práctica de valores morales de los estudiantes del 6º grado a nivel general de las Instituciones Educativas seleccionadas del Alto Trujillo - El Porvenir, fue de  $r = 0.48$  que equivale a un nivel de rango medio.

Cuellar (2010). “Estilos de liderazgo docente y convivencia escolar en la Institución Educativa Callao”. [Tesis] Universidad San Ignacio de Loyola, Lima; concluye: (1) Los docentes de la Institución Educativa Callao al ejercer un mejor estilo de liderazgo, corresponderá un mejor clima de convivencia escolar entre los estudiantes. (2) El resultado fue que existe relación directa, fuerte y altamente significativa entre liderazgo y convivencia escolar ( $r = 0,853/\text{sig} = 0,00$ ).

## 2.2. BASES TEÓRICAS.

Atendiendo a la variable Estrategias Motivacionales.

La motivación.

La expresión motivos se refiere al “conjunto de sentimientos de un individuo, lo que se refleja en su forma de ansiar y pretender las cosas”. (Lattman, 1992:87), por lo tanto, definió la motivación como “el estado que se genera en el individuo como consecuencia de los motivos. Puede surgir de un conjunto de motivos simultáneamente, motivos que se influyen entre sí, pero también pueden surgir como consecuencia de una situación de contraposición de motivos”. (87).

“Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (Sexton, 1977:162).

### 2.2.1. Estrategias motivadoras

Las estrategias son los métodos que utilizamos para hacer algo. Si tengo que, por ejemplo, tirar una pared, puedo utilizar distintos sistemas: darle golpes con la cabeza, o darle golpes con un martillo, o llamar a un albañil profesional, por mencionar unos pocos.

Segade (2007), resulta siempre de *“la correlación y de la conjunción de tres componentes sirve para obtener determinados resultados, de manera que no se puede hablar de usar estrategias cuando no hay una meta hacia donde se orienten las acciones”*. (p. 82). A diferencia del método, la estrategia es flexible y puede tomar forma con base en las metas a donde se quiere llegar. Para, Ferrer (2011) la estrategia es “el medio para encadenar situaciones crecientemente favorables para mí y desfavorables para otros en circunstancias en que el otro intenta hacer lo mismo que yo” (p. 24).

Es importante considerar que un personal altamente motivado, mediante un ambiente laboral positivo, resulta indispensable para que toda empresa obtenga resultados satisfactorios. Para ello, se requiere analizar las necesidades

de los colaboradores y realizar acciones que permitan incrementar la satisfacción en el trabajo.

Con base en lo anterior, las estrategias motivacionales se pueden definir citando a Chavarría (2007); como el conjunto de acciones planificadas cuyo fin primordial es motivar a las personas para que con disposición y entusiasmo realicen actividades dirigidas al logro de objetivos organizacionales e individuales, ya que a través de la motivación, se obtiene mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los colaboradores

En la actualidad los escenarios empresariales poseen mayor competitividad, un personal altamente motivado resulta necesario e indispensable para toda organización que desea obtener resultados satisfactorios. En consecuencia, los líderes deben desarrollar habilidades para motivar a sus cercanos seguidores. Lo cual es importante es en esmerarse en estimular un ambiente positivo de trabajo. Además, es preciso que asimilen las técnicas más importantes de motivación, desde analizar las necesidades de sus colaboradores hasta identificar las iniciativas e implementar una formación variada para incrementar la satisfacción intrínseca en el trabajo. Cárdenas (2011) enumera algunas razones para motivar a un personal. Entre ellas tenemos:

1. Elogio: Quien es motivador se convierte en una persona significativa y digna de confianza.
2. Trabajo en Equipo: Aumenta la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias que se derivan en los cambios inevitables en la organización.
3. Mutuo Apoyo: Suscita sentido de la autoeficacia y autocontrol en el autoestima del individuo.
4. Mesas de Trabajo: Da información útil a los demás sobre sus puntos fuertes.

5. Seminarios gerenciales: Cambia el clima total de la organización y así ayuda al cambio de la cultura organizacional". (p, 256).

Las estrategias motivacionales se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas, cuando los líderes hayan comprendido esta realidad, tal vez puedan obtener los resultados deseados tanto por la organización como por los miembros de la estructura de la misma. Los expertos en estos procesos de comportamiento humano han coincidido que la motivación es la voluntad de actuar. Por ello, es recomendable que los llamados gerentes estimulen mayor a sus seguidores, confiando en que ellos trabajaran mejor iniciativa y alentándolos hacia la responsabilidad de su triunfo o fracaso laboral.

#### **2.2.1.1. Motivación laboral.**

Las personas experimentan necesidades frente a las cuales aparecen fines o metas que se perciben como capaces de satisfacer esas necesidades. Mientras no se alcance el fin o meta, la persona padece un estado de tensión como consecuencia de la ruptura del equilibrio interno, generalmente llamado homeostasis; un ejemplo de la homeostasis sería el sistema que regula la temperatura del cuerpo humano.

Con base en lo anterior, se puede definir a la motivación como el estado de tensión provocado por la ruptura del equilibrio interno y que generalmente conduce a una conducta motivada que procurará la obtención del fin o meta, siendo la fuerza que impulsa a la acción y no debe confundirse con la conducta que es una consecuencia de la motivación. Es decir, es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Así también, Robbins (2004), define a la motivación laboral como "la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual."

Según Luthans (2008), los impulsos para realizar una acción que conlleve a satisfacer una necesidad o deseo son generados, no solo por las necesidades sino también por motivos, alicientes o incentivos intrínsecos y extrínsecos. “Los motivos intrínsecos se generan internamente, son estímulos que la persona relaciona con la tarea o el empleo mismo, como los sentimientos de responsabilidad, logro, éxito, que se aprendieron de una experiencia o sentimientos de ser desafiado o competitivo, mientras que los motivos extrínsecos son tangibles, visibles para los demás, están condicionados a un desempeño superior al de otros que trabajan en el mismo lugar, tales como el salario, prestaciones, premios, reconocimientos, entre otros.”

Mankelivan (1987), señaló que la motivación es un concepto genérico que designa a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad y coordinación de los modos de comportamiento aislados que conducen a alcanzar determinadas metas; es el conjunto de factores innatos (biológicos, aprendidos, cognoscitivos, afectivos y sociales), que inician, sostienen o detienen la conducta. (p.10).

La motivación es en síntesis, lo que hace que el individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (Solana, 1993).

Se entiende como motivación “a los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades y anhelos y fuerzas similares: Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con

las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera” (Koont y Wehrich, 1999)

Hoy en día, la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de objetivos de la empresa. El papel de las personas en la organización se ha transformado a lo largo del siglo XX pasando de un modelo Tradicional o Taylorista al modelo De las Relaciones Humanas que considera al individuo como un recurso más para gestionar la organización.

De esta manera, la motivación está referida a estados internos de la persona y giran el comportamiento de los sujetos hacia metas individuales y comunes. Por esta razón, es fundamental, conocer las causas que promueven la acción humana; de acuerdo a esta premisa, los integrantes de una organización deben familiarizarse con estos elementos para que su organización funcione óptimamente y el personal se sienta satisfecho en las labores que realiza. Levy-Leboyer (2003) afirma: “*conocer las necesidades de los miembros de un equipo es saber cómo motivarles*” (p.35).

(Rivera, 1992; p. 328) presenta algunas técnicas que deben ser implementadas en las instituciones educativas. Algunas de estas son:

- *Ofrecerles oportunidades de desarrollo y autorrealización:* Brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal. Para ello podemos delegarles mayor autoridad, otorgarles mayores responsabilidades, mayor poder de decisión, mayores facultades, mayor autonomía, nuevos retos, nuevas funciones, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad.
- *Reconocimiento sus logros:* Consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello podemos recompensar sus desempeños, a través de elogios por el trabajo realizado, viajes a campamentos instructivos, cursos de

capacitación a nivel internacional, bonos por primas o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.

- *Mostrar interés por ellos:* Mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal. Para ello podemos preguntarles y aconsejarlos sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que lleven estudios, o incluso financiar parte de éstos.
- *Hacer que se sientan comprometidos con la institución:* Es hacer que éste se sienta comprometido e identificado con la empresa. Para ello debemos hacer que se sienta a gusto trabajando en nuestra empresa, y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta; podemos, por ejemplo, otorgarles mayores responsabilidades, brindarles mayores facultades, mayor autonomía, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales
- *Cambio de obligaciones o responsabilidades:* Es evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas. Para ello podemos rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto, etc.
- *Relación entre compañeros:* Consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros. Para ello podemos crear grupos o equipos de trabajo (que además les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

- *Buen clima de trabajo*: Es crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con las comodidades necesarias. Para ello se debe contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.
- *Usar metas y objetivos*: Una estrategia de motivación es la de ponerles metas u objetivos a los trabajadores. Pero para que esta técnica de resultado, debemos asegurarnos de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables. Debemos asegurarnos de que los empleados aceptarán las metas y se comprometerán con ellas. Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño, que con las metas fáciles.

Las técnicas ya mencionadas, se vinculan con la realidad encontrada en algunas instituciones educativas. Si estas se llevarán a cabo se lograría una organización educativa presentada por profesionales de la docencia altamente satisfechos con la labor que desempeña. En este contexto es importante señalar que el funcionamiento armónico de una organización, específicamente una institución educativa requiere de un clima propicio, donde provea a los directivos, docentes, estudiantes, obreros y demás personas para el logro de un desarrollo organizacional favorable para todos, siendo éste alcanzado por el alto nivel de desempeño que debe mostrar el personal y demás miembros al cumplir con sus labores y establecidas en su puesto de trabajo.

Muchas instituciones educativas, logran determinar los aspectos que necesitan en la intervención y qué estrategias y técnicas serán las más apropiadas para impulsar un proceso de cambio en las funciones del personal. Estos nuevos retos o cambios indudablemente afectan el área gerencial y la organización interna de las instituciones. En este sentido, el mejoramiento de la

educación parte de la modificación de los esquemas gerenciales o paradigmas que se han venido desarrollando a lo largo de los años y que a la vez se desplieguen valores y principios humanísticos para todos los involucrados.

### **2.2.1.2. Teorías de motivación**

Robbins (2004). Entre las principales teorías motivacionales a considerar para el objeto de investigación se encuentran:

#### **A. Teoría de las necesidades según Maslow.**

Abraham Maslow sostuvo que las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas en cinco categorías:

- ✓ *Necesidades básicas*, se asocian con la supervivencia del organismo como los alimentos, el agua, etc.;
- ✓ *Las necesidades de seguridad*, están relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad, como la estabilidad, protección y dependencia; /
- ✓ *Las necesidades de pertenencia*, se refieren a la aceptación de un grupo organizado, un ambiente familiar, participar en una acción de grupo para el bien común de otros;
- ✓ *Las necesidades de estima*, se relacionan con la constitución psicológica de las personas, como el amor propio, autoestima, reputación, éxito social, entre otros y, por último,
- ✓ *Las necesidades de autorrealización*, que reflejan el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo.

Maslow (1954). definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior. En la última fase se encuentra la autorrealización que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía.

Es importante resaltar que Maslow se basó en cuatro supuestos: una necesidad satisfecha no es un factor de motivación, la red individual de necesidades es compleja, las necesidades de nivel inferior deben satisfacerse antes que las de nivel superior y los métodos para satisfacer necesidades de nivel superior son mayores que los de nivel inferior.

A continuación se muestra la pirámide de las necesidades según Abraham Maslow.

Pirámide de las necesidades según Maslow



Fuente: Luthans, (2008) "Comportamiento Organizacional".

### **B. Teoría de los dos factores de Herzberg.**

A lo afirmado por Luthans (2008); Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que existen dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

- *factores higiénicos o factores extrínsecos*, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo, las

relaciones interpersonales, comunicación, el salario, beneficios sociales, entre otros.

- *factores motivacionales o factores intrínsecos*, que se relacionan con la satisfacción en el cargo, con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, la realización, el reconocimiento, el progreso profesional y la responsabilidad.

Relación entre la pirámide de las necesidades según Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg



Fuente: Davis & W. Newstran .(1995) "El comportamiento humano en el trabajo"

De acuerdo a Davis & Newstran (1995) "La teoría de Herzberg se relaciona con la teoría de Maslow en que los factores de higiene son equivalentes a las necesidades básicas, de seguridad y de pertenencia según Maslow; sin

embargo, son una base o punto de partida para la motivación.” Herzberg, consideró que los factores de motivación aumentan la satisfacción del trabajo, cuando el trabajo es estimulante, represente mayor responsabilidad, brinde oportunidades de logros, cumplimiento y certeza de contribuir en la realización de algo de valor, entre otros.

Los factores o relaciones del trabajo que provocan unas u otras son claramente diferentes. Algunos elementos satisfactorios e insatisfactorios que Herzberg encontró en su primer estudio son los siguientes:

<i>Insatisfactorios</i>	<i>Satisfactorios</i>
<i>La política administrativa de la empresa</i>	<i>Los logros</i>
<i>La supervisión</i>	<i>El reconocimiento</i>
<i>Las condiciones de trabajo</i>	<i>El trabajo en si</i>
<i>El sueldo</i>	<i>Las responsabilidades</i>

La importancia de esto es darse cuenta de que la eliminación de un elemento insatisfactorio no proporciona una satisfacción automática. Si se elimina un elemento insatisfactorio para los empleados, no se debe suponer que con ello ha creado satisfacción. Dell (1991)

El segundo motivador importante, según indica Herzberg es El Reconocimiento. Se produce cuando alguien obtiene algún logro y otro lo reconoce de alguna forma.

Si la *consecución de logros y el reconocimiento* son las influencias motivadoras más fuertes en el entorno laboral, una manera efectiva de aumentar la productividad sería proporcionar más oportunidades para que la consecución de logros produzca, lo cual le daría al directivo mayores oportunidades para otorgar reconocimientos. Dell (1991)

### **C. Teoría de la Necesidad de McClelland.**

David McClelland, en el año 1961, propuso la teoría de las tres necesidades, a saber: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. El enfoque de este estudioso del tema, se concentró en la necesidad del logro de los trabajadores. Por otro lado, de acuerdo a lo reseñado por Ivancevich (1997): “la teoría de McClelland sostiene que se dan variaciones en la medida en que una de estas necesidades, o una combinación de las mismas, determina la motivación de las personas para una determinada conducta” (p.445).

Definiendo cada una de estas necesidades, se destaca:

*Necesidad de Logro:* es el deseo de llevar a cabo algo difícil. Implica el impulso que siente una persona de alcanzar objetivos definidos. Kreitner y Kinicky (1996) conceptualizan los deseos de las personas dominadas por este tipo de necesidad:

Llevar a cabo algo difícil. Dominar, manipular, u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas. Hacer esto es lo más rápido e independientemente posible. Superar obstáculos y conseguir un alto estándar. Sobresalir por uno mismo. Rivalizar y superar a otros. Incrementar el amor propio mediante un afortunado ejercicio del talento (p.158).

Sobre la base de estas ideas expuestas, es evidente que este tipo de individuos se orientan por objetivos, son proactivos al tomar iniciativas, siendo este tipo de cualidades, altamente apreciadas en las empresas.

*Necesidad de Poder:* Es el deseo de tener influencia y control sobre otras personas. Estos individuos quieren trabajar y se interesan en el respeto a sí mismos; influyen, adiestran, enseñan o animan a los demás a conseguir logros, se interesan por el prestigio de su grupo de trabajo.

*Necesidad de Afiliación:* Es el deseo de entablar relaciones amistosas y de prestar apoyo a otras personas, lo cual puede provocar un marcado deseo de aceptación social, representando este tipo de necesidad, una poderosa fuerza

motivadora. Los individuos que tienen esta alta necesidad no son los directivos ni líderes más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

En otro orden de ideas, Robbins (2004), sostiene que McClelland trató de determinar por qué algunas personas no lograban cumplir sus objetivos, entre las conclusiones a la que llegó, se tiene que existen razones predominantes, tales como: la influencia de los padres, la cultura, la educación, entre otros. Por consiguiente, las organizaciones pueden estar interesadas en seleccionar individuos orientados hacia el logro; en cambio, las personas que no están orientadas pueden ser entrenadas para desarrollar en ellos un deseo de logro.

Considerando lo propuesto por McClelland, es importante diagnosticar que motivación predomina en cada uno de los miembros de una organización, sin duda, esto permitirá reconocer los líderes, los que están dispuestos a asumir riesgos y los que prefieren estar afiliados a grupos y/o personas.

#### **2.2.1.3. Teoría del cambio de Kurt Lewin.**

Define el espacio vital; Hill (1974), en la que introduce los hechos que determinan la conducta de un individuo en determinada situación y momento y la importancia del cambio junto a sus factores relacionados. El cambio organizacional es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio en la organización. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Para poder tener el conocimiento de cuando hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir.

*Para efectuarlo se requiere responder a las preguntas:*

- ¿Por qué cambiar?
- ¿Para qué cambiar?
- ¿Cuál es la dirección del cambio?

#### *Pasos para el cambio organizacional*

- Sentir que en verdad hace falta un cambio.
- Tener muy claro la visión.
- Tener muy clara la situación actual, incluyendo al sistema administrativo, sistema tecnológico, y al sistema humano.
- Comparar la situación actual con la que habrá en el futuro deseado.
- Definir necesidades y recursos.
- Diseñar las estrategias para alcanzar las metas.
- Crear actividades, responsabilidades y horarios.
- Evaluar resultados.

#### *A. Opciones de cambio. (Marín, et. al. 2009).*

Las opciones de cambio es el entorno en el que la organización es justificada, es decir en las categorías en las que se dividen. Tener las opciones de cambio bien identificadas es de gran importancia, de esta manera será más fácil hacer los cambios que la empresa requiere, comúnmente las empresas son divididas en estas áreas: tecnología, estructura (grupos y equipos de trabajo), ambiente físico, y la gente (habilidades y desarrollos).

Los tipos de cambios son aquellos en los que las personas van evolucionando o cambiando la rutina a la que ellos estaban acostumbrados, estos son los cambios radicales (caso de emergencia), los planeados son para la mejora de la organización y el estructural es el que aparenta que todo está en un equilibrio y para todo existe un proceso ya dispuesto y cíclico.

#### *B. Agente organizacional. (Marín, et. al. 2009).*

Es de gran importancia tener en cuenta el agente de cambio, el agente es el encargado de hacer cambios en la organización de manera correcta y concisa para la mejora de la organización sin fomentar una ambiente de trabajo no

adecuado para la misma organización, pues este va a ser que haya un ambiente adecuado en la organización para el desarrollo de cambio, el agente de cambio tiene que interactuar con cada uno de los individuos en la organización, el agente es aquel capaz de hacer modificaciones en los campos de estructura, tecnología, ubicación física y en gente.

El agente de cambio tendrá que tener una administración muy bien organizada y adecuada para efectuar todo estos cambios, pues mediante estos cambios, se descubrirán las problemáticas, habrá nueva manera de interacción de individuos, nuevos equipos de trabajo, nuevas responsabilidades junto con un gran manejo de problemas en el sector de recursos humanos, pues mucho individuos se comportan diferente ante estos cambios que tienen en la organización.

*C. Aprendizaje durante el cambio organizacional* (Marín, et. al. 2009).

La capacitación del individuo dentro de una organización no es más que el aprendizaje de algo. Marquardt (1996), nos explica el modelo en que las personas, el aprendizaje, la organización, la aplicación de la tecnología y manejo del conocimiento son relacionados en circuito elemental para el aprendizaje. “*La organización que aprende representa la última parte del desarrollo organizacional, sólo tiene lugar bajo un grupo de condiciones específicas y es innata a la organización*”. (DiBella, 1998, p. 4).

De acuerdo con Rheem (1995), las organizaciones al igual que las personas tienen personalidades totalmente diferentes, por lo tanto, tienen diferentes maneras de aprender. Para aprender es necesario que las organizaciones tengan adquisición de competitividad, que experimenten, que mejoren de manera continua, que entren en nuevos territorios, es decir, que investiguen sobre otras empresas y áreas.

Bajo el punto de vista de Marquardt (1996), una organización que aprende, es una organización que toma el aprendizaje como esencial, de

acuerdo a las dimensiones que él plantea.

Para que las organizaciones logren el éxito, deberán implementar una estrategia basada en el aprendizaje organizacional, es necesario que conozcan los conceptos teóricos, como definiciones, expectativas del cliente, capacitación de personal y tecnologías de información.

De acuerdo con Williams (2002, citado por Contreras & González 2006). *“nadie puede enseñar si no lidera. El líder que enseña puede inspirar y motivar a otros para crear y transmitir conocimiento. Un buen maestro es alguien que aprende bien. Los mejores líderes se encuentran en el medio de la organización, ya que éstos piden y dan información a sus inferiores y superiores, respectivamente”*.

En contraste, Senge (1990, p. 46) nos dice; *“el líder es el responsable del diseño y aprendizaje, así como también mantiene la visión de la organización”*.

Para Lewin el proceso de cambio está comprendido por tres fases

- Descongelar: Se deja atrás la vieja conducta.
- Mover: Se adopta una nueva actitud, y
- Volver a congelar: Se adopta la nueva conducta como permanente.

*Atendiendo a la variable dependiente: Liderazgo docente.*

*Liderazgo:*

El liderazgo es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores. Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores.

El conjunto de habilidades que son necesarias para ejercer como un líder son del tipo gerenciales o directivas y con ellas el líder generará una influencia positiva sobre un determinado grupo de personas, con el fin de que, por ejemplo, trabajen con más entusiasmo, reciban indicaciones para hacer una tarea, darles ánimo, etcétera. También es válido decir que un líder es quien toma la iniciativa para comenzar a hacer algo, quien incentiva, gestiona, evalúa.

Fuente: <https://concepto.de/liderazgo-2/#ixzz5gaep6TkU>

### **2.2.2. Liderazgo docente.**

En todas las buenas instituciones educativas, hay docentes que tienen una visión más allá de su propia aula, puesto que reconocen que las experiencias de los estudiantes en la escuela no dependen sólo de la interacción con los profesores, sino de más factores. Esta toma de conciencia es la que mueve a los maestros a adoptar un papel de agentes activos en el cambio (Danielson, 2006). Unas veces, por iniciativa propia, otras dentro de una estructura más formal, estos profesionales encontrarán una variedad de maneras de ejercer el liderazgo docente. York-Barr y Duke (2004) lo definen de la siguiente forma:

El liderazgo del profesorado es el proceso mediante el cual los profesores, individual o colectivamente, influyen en sus colegas, directores y otros miembros de la comunidad escolar para mejorar la enseñanza y las prácticas de aprendizaje con el objetivo de incrementar los aprendizajes y los logros de los estudiantes. Esa labor de liderazgo de equipo consta de tres focos intencionales de desarrollo: el desarrollo individual; la colaboración o el desarrollo del equipo, y el desarrollo organizacional. (pp.287-288).

El liderazgo docente está “centrado en la organización y desarrollo de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje” (Bolívar 2010, p. 9).

“Es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo (Herrera 2007).

Blanchard (2007) plantea el liderazgo como la capacidad de influir sobre otros, mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor, es decir, aquello que es mejor para todos los interesados. El liderazgo es el proceso de lograr resultados valiosos, a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia para bien de todos los involucrados

#### **2.2.2.1. Elementos del liderazgo (Bris 2012)**

- a) INFLUENCIA: Respaldo, motivación y compromiso de los seguidores por alcanzar una visión de futuro.
- b) OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: ¿Dónde queremos situar a la empresa o colegio en el futuro?
- c) CAMBIO: Necesidad de adelantarse a las tendencias del contexto.
- d) PERSONAS: El activo más importante para alcanzar los objetivos de las organizaciones.

#### **2.2.2.2. Modelos de liderazgo.**

Los modelos de liderazgo más representativos para promover procesos innovadores en los Centros son: transformacional, de armonía emocional, de colaboración, distribuido, etc., que consideran el liderazgo como una síntesis de múltiples realidades socio relacionales, que sitúan en el eje de su identidad las emociones y las necesidades de las personas que forman la organización, actuando como generador del desarrollo integral del resto de las personas de la Institución.

En esta línea hemos diseñado un modelo de caracterización de los líderes docentes, que se explicita en el dominio de las competencias más valoradas, como son: Gestión, Humana y Técnica (Medina y Gómez, 2012). Para clarificar

este modelo es útil la representación del liderazgo basado en investigaciones previas que constatan el valor del mismo y su impacto en la mejora de la cultura de los Centros: Representación del liderazgo (Medina & Gómez, 2012).

- a) *Competencia de GESTIÓN:*
  - Optimización de medios
  - Organización del tiempo
  - Armonización de recursos humanos y materiales.
- b) *Competencia de HUMANA:*
  - Comunicación
  - Desarrollo de valores
  - Implicación en el programa.
- c) *Competencia de TÉCNICA:*
  - Dominio del diseño y
  - Desarrollo del programa:
  - Diversidad
  - Integración cultural
  - Integración motora
  - Bilingüismo, etc.

### **2.2.2.3. Estilos de liderazgo**

*Liderazgo carismático:* Según Robbins & Decenzo (2002) el carisma se puede puntualizar como la manera natural de hacerse querer, tener la capacidad de atracción personal. El líder carismático posee alto nivel de desempeño seguidores manifiestan satisfacción y motivación para desarrollar sus labores y dar más; a este tipo de líder se le atribuye la capacidad para sacar adelante a una institución que se encuentra en crisis. Los líderes carismáticos poseen modelos de alta productividad, manifiestan seguridad en la capacidad de sus seguidores y se identifica con ellos. La desventaja del líder carismático es que no tiene el hábito de escuchar a los demás y considera tener siempre la razón.

*Liderazgo Transformacional:* Para Campoy (2006) el liderazgo transformacional, lo ejercen aquellas personas que consideran necesario realizar una transformación en la institución actual, donde se requiere cambio continuo; resalta que para que la institución sea competitiva, no solo se requiere adaptarse a ese cambio, por el contrario, hay que adelantarse al mismo y provocarlo; el líder transformador, mediante resultados extraordinarios, va más allá de las expectativas, hace extender el interés de los estudiantes, motiva y transforma al generar conciencia sobre la importancia de los resultados en cada una de las tareas asignadas.

El liderazgo transformacional se caracteriza por:

- Liderar con el ejemplo.
- Actuar con confianza.
- Entregar poder para lograr visión.
- Manifestar confianza en sus estudiantes.
- Articular una visión clara y atractiva.
- Activo
- Íntegro

*Liderazgo Estratégico:* Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván (2002) indican que el liderazgo estratégico forma parte de un proceso de conducción, en el que se persigue una visión para realizar la misión; su logro se alcanza a través del compromiso, la motivación, y el desarrollo de las facultades humanas de sus seguidores. Un liderazgo de carácter estratégico, orienta a la institución a aprender, adquirir conocimientos y habilidades indispensables para fortalecer y dar viabilidad al grupo e institución. Este tipo de liderazgo posee capacidad visionaria y fortalece la posición de la institución en el medio donde interactúa. Es la capacidad de administrar a través de otros, prever limitaciones y oportunidades y ayudar a la organización en un proceso de cambio y generar condiciones internas y externas para decidir sobre su futuro.

*Liderazgo de servicio:* Mosley, Megginson & Pietri (2005) indican que por medio de este estilo de liderazgo se propicia un espíritu de confianza en sí mismo para satisfacer necesidades y desarrollar a las personas. Para estos autores existen ciertas características que deben poseer los líderes de servicio.

- Poseer la capacidad de escuchar a otras personas.
- Empatía: Aceptar a los demás por sus cualidades y carácter.
- Aprender a dar solución a situaciones difíciles.
- Persuadir o convencer a los demás en lugar de obligar.
- Poseer conciencia de sí mismo para entender aspectos relacionados con la ética valores.
- Destreza para prever y entender las lecciones del pasado, la realidad actual y las posibles consecuencias de una decisión para el futuro.
- Convertir sus habilidades en grandes sueños, tener capacidad de pensar más allá de la realidad.
- Tener compromiso hacia el crecimiento personal, espiritual y profesional con todas las personas que forman parte de su institución.
- Ser un buen servidor dentro de su institución.
- Infundir un sentimiento de colectividad en todos los involucrados en la institución

#### **2.2.2.4. Liderazgo para el cambio.**

(Del Toro, 2008). La vida está conformada por cambios. El ser humano no es estático; por eso en todas las sociedades, empresas, escuelas y grupos hay cambios, que se pueden dar de manera tajante o paulatina.

En el entorno educativo no sólo los directivos deben tener la exclusividad para participar con ideas nuevas y originales para el cambio; así pues, todos los miembros de un grupo tienen la capacidad de contribuir; sin embargo, no siempre se tiene la cultura de la participación, pues se dan casos en que los líderes de un grupo u acaparan el derecho de aportar, obstaculizando así la mejora. Además de la problemática anterior, la mayoría de las personas nos resistimos a cambiar, quizás por el temor a lo desconocido.

El personal y los estudiantes de reciente ingreso en una escuela por lo regular se caracterizan por poseer mucha energía e ideas frescas, mientras que el personal con antigüedad suele distinguirse por tener experiencia.

Puede resultar conveniente para todos aprovechar las características de ambos, porque la combinación de la experiencia con el entusiasmo puede llevar a cambios útiles y positivos para la organización escolar.

Es conveniente que los líderes de grupos, tanto directores, jefes y coordinadores en una escuela acepten críticas constructivas por parte del resto del personal y que lo mismo hagan los profesores de parte de los estudiantes, ya que cuando realizamos un trabajo de manera constante y repetitiva, se corre el riesgo de caer en lo rutinario, lo obsoleto, lo mediocre y muchas veces en lo erróneo.

Si un profesor pretende influir como líder para que los estudiantes hagan cambios positivos es necesario hacerles ver lo valiosos que son como integrantes del grupo y sobre la importancia de ser constantes en las decisiones una vez tomadas. Lo anterior es una tarea ardua para el profesor, quien debe trabajar junto con sus estudiantes.

El ego es un obstáculo para progresar y fortalecer los talentos que se poseen, pues si se cometen errores cuando se cree que se ha perfeccionado una cualidad, entonces puede sobrevenir el miedo al fracaso. Pero esto es falta de autoestima y seguridad, pero se debe entender que la vida se vive para aprender.

Para saber si se posee o no una cualidad es necesario experimentar y probar con diferentes habilidades y destrezas.

### **2.2.2.5. Competencias del liderazgo docente.**

En cuanto a las competencias para ejercer el liderazgo docente, muchas son las mismas que los atributos de un docente (gestionar el currículo mediante la planificación, la evaluación y la revisión posterior; establecer relaciones con estudiantes y otros agentes; dominar el contenido; etc.). Sin embargo, trabajar con los colegas es profundamente diferente a trabajar con los estudiantes, y las competencias requeridas para lo primero no son las mismas que para lo segundo (escuchar activamente, facilitar las reuniones, mantener una discusión de grupo, decidir sobre un curso de acción y supervisar los progresos, etc.).

Mcewan (1998), plantea la necesidad que la organización educativa genere un ambiente o espacio donde todos los involucrados en la gestión educativa, desde los padres de familia, estudiantes, docentes y hasta los directivos puedan trabajar en equipo para adelantar actividades fundamentales de la gestión educativa.

Para continuar, se hace necesario definir el docente, con el fin de tratar de lograr una caracterización muy básica que permita establecer las competencias para el liderazgo educativo desde la docencia.

El profesor es el encargado de llevar los conocimientos a sus estudiantes y facilitar los medios para que estos lo hagan por sí mismos, es decir es un educador, formador y orientador de personas que buscan conocimientos, preparación y orientación para seguir su plan de vida. Su actividad implica una gran responsabilidad social, ética y educativa de las nuevas generaciones.

Sobre la gestión docente, cabe citar las competencias propuestas por Perrenoud, (2004), quién considera que las competencias básicas se enriquecen con la formación y desarrollo de otras, las cuales se esquematizan a continuación:

- Dirigir la progresión de aprendizaje.
- Organizar y dirigir situaciones de aprendizaje
- Administrar su propia formación continua.

- Utilizar una comunicación efectiva.
- Competencia académica.
- Competencia didáctica
- Utilizar nuevas tecnologías de información y de comunicación.
- Enfrentar los problemas éticos de la profesión.
- Trabajar en equipo.
- Involucrar a los estudiantes en su aprendizaje y en su trabajo.

El autor destaca inicialmente el ambiente adecuado para el aprendizaje y la dirección para la progresión del aprendizaje, cuyas tareas deben ser apoyadas por el equipo directivo, suministrando los recursos necesarios y concertando con los docentes estrategias a partir de la evaluación sistemática nuevas condiciones para incrementar la calidad y los niveles de aprendizaje.

Para situarnos en el contexto hispanoamericano, Álvarez (2010) delimita cuatro competencias del liderazgo educativo que estima esenciales:

1. Competencia del pensamiento estratégico. Capacidades y habilidades para promover y gestionar procesos de cambio, al tiempo que implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización. Estas dimensiones quedan plasmadas en un proyecto de dirección.
2. Competencia de gestión del aprendizaje. Dirección pedagógica del aprendizaje como una competencia clave del liderazgo: liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje, supervisar la labor del profesorado, promover el desarrollo profesional del profesorado.
3. Competencia de relación con las personas. El liderazgo, como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y, en primer lugar, con el profesorado para gestionar los proyectos institucionales.
4. Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas. En un contexto de autonomía creciente, el director debe ser capaz de organizar

estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco de liderazgo compartido.

A nivel internacional, vamos a referirnos a dos propuestas. Robinson (2010) establece, a partir de la investigación empírica, tres conjuntos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo:

- a) *Emplear un amplio conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje.* Este conocimiento, necesario para el ejercicio del liderazgo docente, vincula el conocimiento curricular y pedagógico con aquellas dimensiones administrativas y de gestión.
  
- b) *Resolver problemas complejos basados en la escuela.* Los líderes expertos saben cómo resolver los problemas que se presentan en el establecimiento y, normalmente, lo hacen en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo.
  
- c) *Fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado.* El liderazgo, como proceso social, es un fenómeno en sí mismo relacional, basado en la confianza, a diferencia de otras actuaciones (autoridad, poder, manipulación).

Habilidades del líder docente: Huete, et. al. (2008):

- Habilidad para aceptar a los demás tal como son y no como a él le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en tiempo presente y no del pasado.
- Capacidad para tratar a los demás con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos.
- Habilidad para confiar en los demás, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Ante todo lo antes señalado, las cualidades que se atribuyen al líder docente no son privativas para otros miembros: la diferencia consiste en que el líder, éstas han adquiridos un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura. Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder docente, pues su carácter esencial radica no en su exclusividad si no en su grado de desarrollo son adquiridos el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar y laboral.

#### **2.2.2.6. Importancia del Liderazgo docente.**

El liderazgo en educación juega un papel muy importante como nos mencionan los autores citados a continuación:

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. (...) Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable (Pont, Nusche y Moorman, 2008).

Sin duda los líderes escolares necesitan formación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades. Las estrategias deben centrarse en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades, destrezas, capacidades y competencias de los educadores con el fin de poder llegar a los estudiantes y por ende garantizar un entorno y clima de aula positivo dentro de su aprovechamiento educativo.

A continuación, se presenta un concepto interesante:

Los líderes escolares ejercen una influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto

de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes, por lo general, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela (Pont et al., 2008).

La relación entre el liderazgo y el aprendizaje estudiantil es mediada por tales factores recalca la poderosa función del líder escolar al ayudar a crear las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje eficaces. Los líderes escolares influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los maestros, quienes a su vez moldean la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes.

Los elementos anteriores permiten mostrar que el liderazgo educativo influye considerablemente en todos los integrantes de la comunidad, si existe un buen liderazgo, el docente está más motivado para impartir sus clases, creando un ambiente adecuado los resultados se producen de forma satisfactoria.

La importancia de liderar a los estudiantes radica en la capacidad que tiene el docente para dejar que ellos en determinado tiempo tomen sus propias decisiones y que nadie oculte sus habilidades o destrezas; el liderazgo es un proceso que se desarrolla día a día para poder lograr con éxito el resultado que se espera con ambición. El verdadero líder se puede observar en aquella persona que tiene la capacidad para influir en los demás y que al momento de dar una opinión se valora la de ella entre las otras. Una característica primordial de un líder es que siempre debe ir delante para tomar medidas y dar solución a posibles problemas.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL.**

Competencia de gestión: Se justifica en la frase los centros requieren de líderes que mejoren la docencia y las prácticas educativas, optimizando los recursos (Medina y Gómez, 2012).

Competencia humana: Para crear los programas de mejora deben colaborar el resto de los agentes implicados en el programa por su calidad humana (Medina y Gómez, 2012).

Competencia técnica: La dirección del centro impulsa las nuevas tecnologías, como medio de mejora de programas (Medina y Gómez, 2012).

Docente: La docencia es una profesión cuyo objetivo principal es transmitir la enseñanza a otras personas, se puede hablar en un marco general de enseñanza o sobre un área en específico. Un docente tiene varias funciones a ejercer, entre ellas comporta un conocimiento pedagógico específico, un compromiso ético y moral y la necesidad de corresponsabilización con otros agentes sociales, esto es así puesto que ejerce influencia sobre otros seres humanos y, por tanto, no puede ni debe ser su función meramente técnica de expertos infalibles.(Imbernón, 1998, p. 23)

Estrategia: La estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como Plan, como Pauta, como Táctica, como Posición y como Perspectiva (Mintzberg & Quinn, 1993).

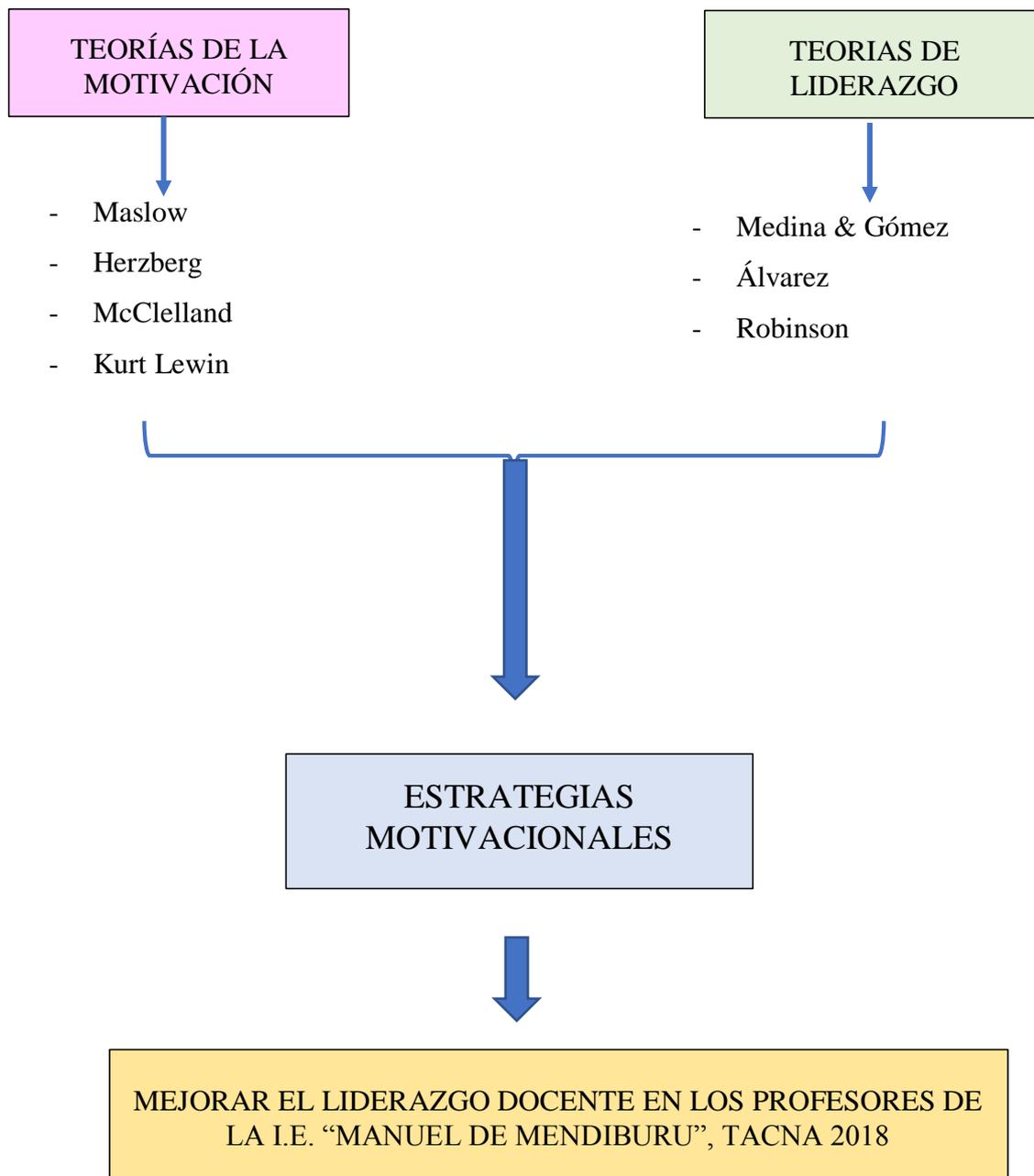
Líder: El líder se identifica como una persona segura, comprometida dentro de un equipo, cuyo fin primordial consiste en obtener el bien común; posee habilidades para provocar entusiasmo, crea equipos, delega responsabilidades para alcanzar el éxito de la institución y aprovecha la energía y el espíritu que posee su equipo de trabajo. El líder tiene la capacidad de dirigir, guiar, conducir, crear un ambiente de respeto y confianza. (Campoy, 2006).

Liderazgo educativo: Está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el “sentido” que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar (Leithwood y Jantzi, 2000, p 322).

Liderazgo pedagógico: Está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar 2010, p. 9).

Motivación: Disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo a fin de lograr las metas organizacionales, conociéndolas por la capacidad de esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales (Robbins y Decenzo, 1998).

## 2.4. ESQUEMA DE LA PROPUESTA TEÓRICA



### CAPITULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

Considerando que la tesis es aplicada, en primer lugar, se midió el liderazgo docente mediante un pre test; seguidamente conocidos los resultados, se procedió a implementar la propuesta de estrategias motivacionales; lográndose mejorar el liderazgo de los docentes, como se comprobó con el post test.

Asimismo, se presenta la propuesta de estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu” del distrito de Alto de la Alianza, provincia y región de Tacna.

#### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

Se aplicó un pre test a 39 docentes de la institución educativa Manuel de Mendiburu del distrito de Alto de la Alianza de Tacna; entre los meses de marzo y abril del 2018.

Tabla 1  
Niveles de liderazgo docente

ESCALAS	Rango	Grupo Único			
		Pretest		Posttest	
		f	%	f	%
<b>Bajo</b>	24 - 40	13	33,3	5	12,8
<b>Regular</b>	41 - 56	19	48,7	16	41,0
<b>Alto</b>	57 - 72	7	17,9	18	46,2
<b>TOTAL</b>		39	100,0	39	100,0

Fuente: Cuestionario para liderazgo docente

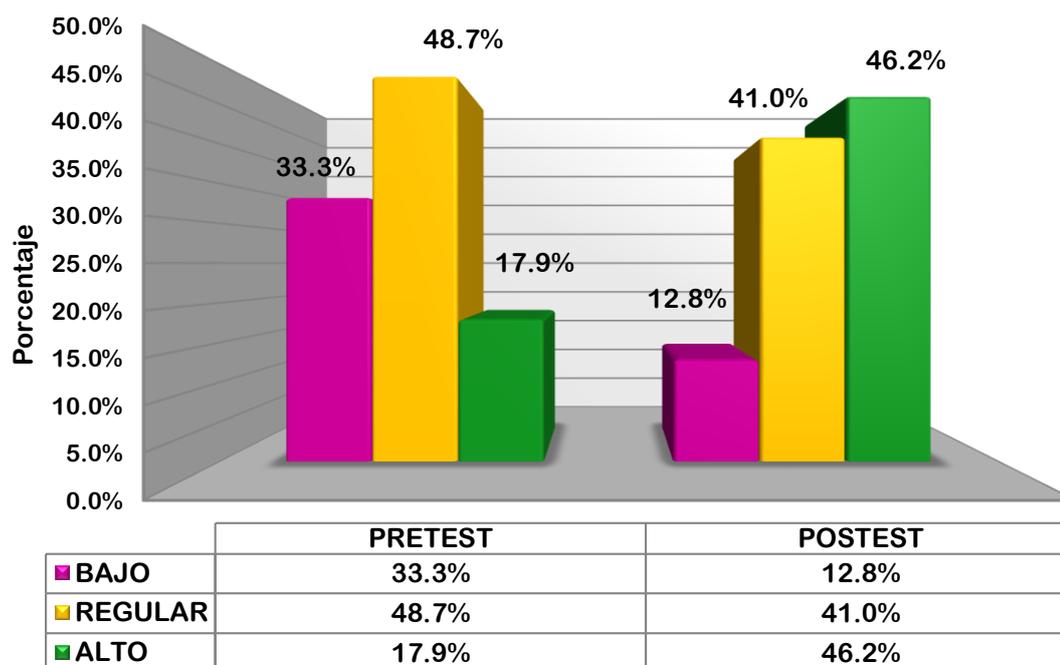


Figura 1. Niveles de liderazgo docente  
Fuente: Cuestionario para liderazgo docente

#### Interpretación:

Como constatamos en la Tabla 1. Niveles de liderazgo docente en los 39 profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu” Tacna; se puede observar, en el Grupo experimental, en el pre test el 33.3% se ubica en el nivel Bajo y disminuye a 12.8% en el postest; en el pretest el 48.7% se ubica en el nivel Regular y disminuye a 41% en el Postest; en el pretest el 17.9% se ubica en el nivel Alto y aumenta a 46.2% en el Postest; por lo que se desprende que la diferencia se da por la efectividad de la aplicación de estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente, demostrando que los docentes tienen la necesidad de dirigir la progresión de aprendizaje, organizar y dirigir situaciones de aprendizaje, administrar su propia formación continua, utilizar una comunicación efectiva, competencia académica, competencia didáctica, utilizar nuevas tecnologías de información y de comunicación, enfrentar los problemas éticos de la profesión y trabajar en equipo; como se corrobora en la figura 1.

Tabla 2  
Niveles de competencia de gestión

Dimensión	Niveles	Rango	Grupo experimental			
			Pretest		Posttest	
			f	%	f	%
Competencia de gestión	Bajo	8 - 14	14	35,9	3	7,7
	Regular	15 - 19	16	41,0	16	41,0
	Alto	20 - 24	9	23,1	20	51,3
	<b>TOTAL</b>		<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario para liderazgo docente

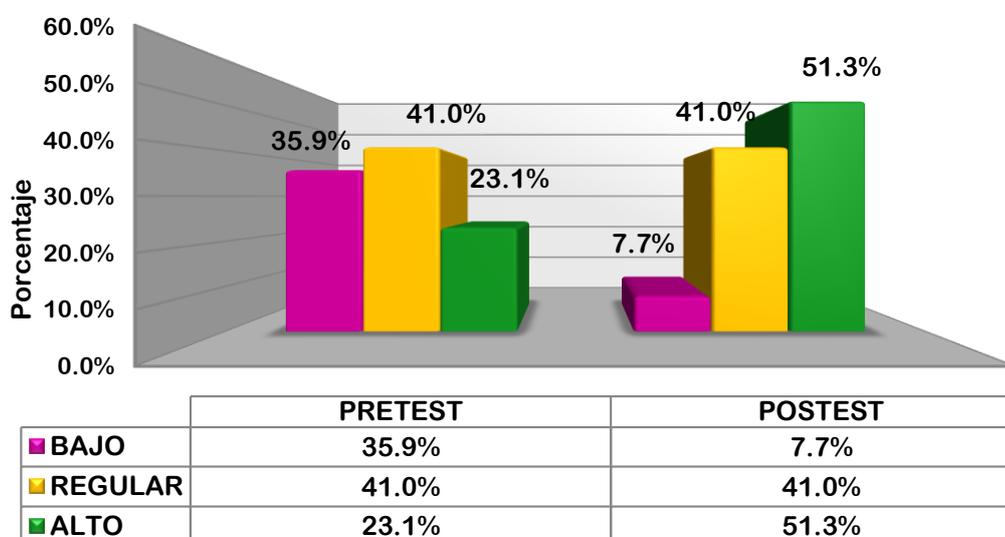


Figura 2. Niveles de competencia de gestión  
Fuente: Cuestionario para liderazgo docente

#### Interpretación:

Se visualiza en la tabla 2 en la dimensión competencia de gestión se tiene del 100% de docentes, en el nivel Bajo el 35.9% en el pretest; y luego de la aplicación de estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente aumenta las habilidades de liderazgo docente y las prácticas educativas, optimizando los recursos evidenciando una disminución al 7.7% en el postest; en el nivel Regular de 41% se mantiene en 41% en el postest; en el nivel Alto de 23.1% en el pretest aumenta a 51.3% en el postest; luego de la aplicación de la estrategias motivacionales a los docentes; corroborado por el figura 2.

Tabla 3  
Niveles de competencia humana

Dimensión	Niveles	Rango	Grupo experimental			
			Pretest		Postest	
			f	%	f	%
Competencia humana	Bajo	8 - 14	16	41,0	5	12,8
	Regular	15 - 19	16	41,0	15	38,5
	Alto	20 - 24	7	17,9	19	48,7
	<b>TOTAL</b>		<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario para liderazgo docente

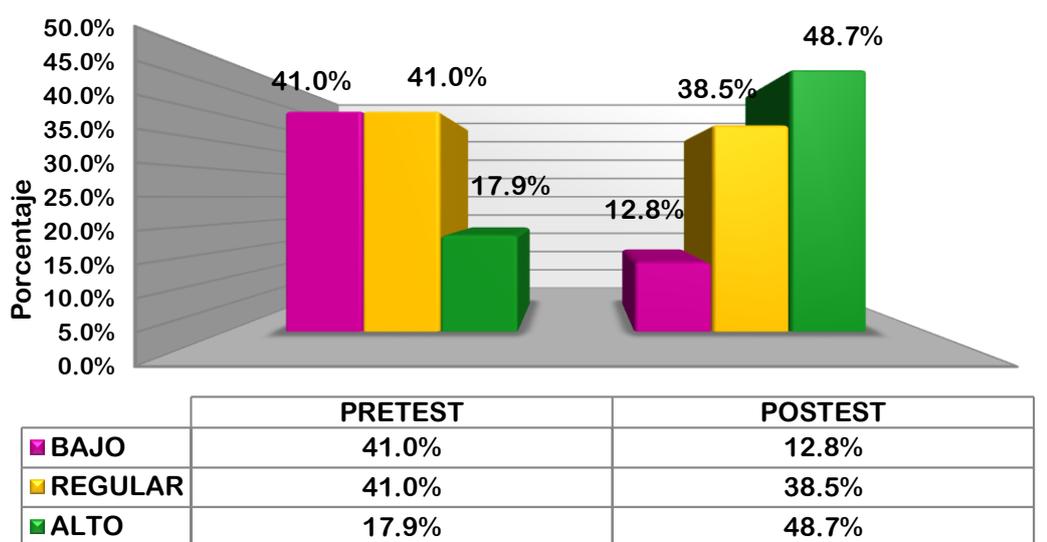


Figura 3. Niveles de competencia humana

Fuente: Cuestionario para liderazgo docente

#### Interpretación:

Como podemos visualizar en la tabla 3 en la dimensión competencia humana se tiene del 100% de docentes, en el nivel Bajo el 41% en el pretest; y luego de la aplicación de estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente aumenta la mejora la colaboración con el resto de los agentes implicados en el programa de mejora de la calidad de la institución educativa, reflejando una disminución al 12.5% en el postest; en el nivel Regular de 41% se disminuye a 38.5% en el postest; en el nivel alto de 17.9% en el pretest aumenta a 48.7% en el postest; luego de la aplicación de la estrategias motivacionales a los docentes corroborado por el figura 3.

Tabla 4  
Niveles de competencia técnica

Dimensión	Niveles	Rango	Grupo experimental			
			Pretest		Postest	
			f	%	f	%
Competencia técnica	Bajo	8 - 14	13	33,3	7	17,9
	Regular	15 - 19	18	46,2	15	38,5
	Alto	20 - 24	8	20,5	17	43,6
	<b>TOTAL</b>		<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario para liderazgo docente

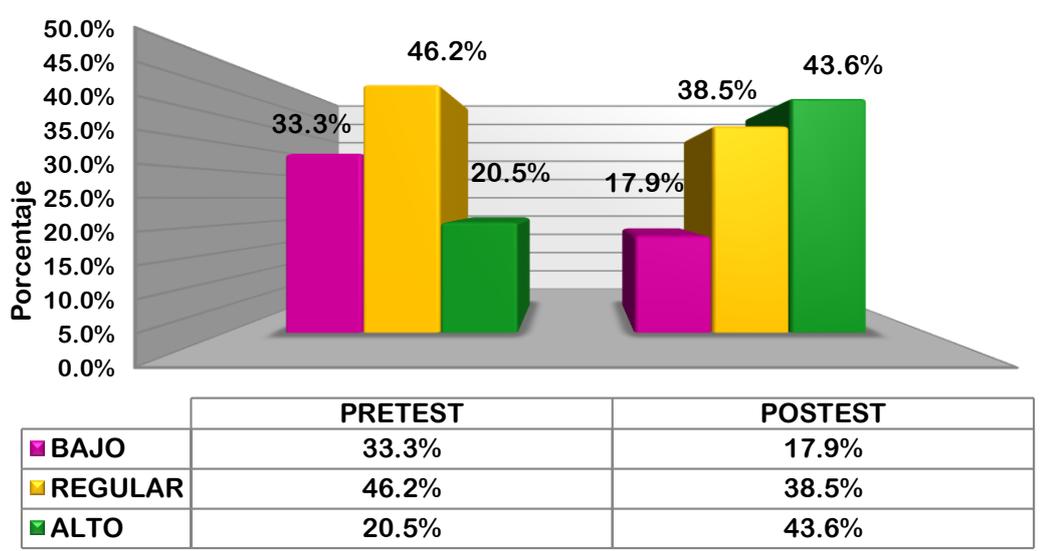


Figura 4. Niveles de competencia técnica  
Fuente: Cuestionario para liderazgo docente

Interpretación:

Como podemos mostrar en la tabla 4 en la dimensión competencia técnica se tiene del 100% de docentes, en el nivel Bajo el 33.3% en el pretest; y luego de la aplicación de estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente aumenta la toma de conciencia de la importancia de diseño de sesiones de clases y uso de nuevas tecnologías, atención a la diversidad cultural y motora, reflejando una disminución al 17.9% en el postest; en el nivel Regular de 46% se disminuye a 38.5% en el postest; en el nivel alto de 20.5% en el pretest aumenta a 43.6% en el postest; luego de la aplicación de la estrategias motivacionales a los docentes corroborado por el figura 4.

## Análisis inferencial

### Contrastación de Hipótesis.

H<sub>0</sub>: La aplicación de las estrategias motivacionales, no mejora el liderazgo docente en los profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, Tacna – 2018.

H<sub>i</sub>: La aplicación de estrategias motivacionales, mejora el liderazgo docente en los profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, Tacna – 2018.

### Nivel de Significancia.

Trabajaremos con un nivel de significancia del 5% ( $\alpha=0.05$ )

### Valor crítico y regla de decisión

Para la prueba de dos colas con nivel  $\alpha=0,05$  y  $gl = 38$ ; en la tabla t tenemos la  $t_c = \pm 2.02$ . (“t<sub>o</sub>” - tab.)

- Si  $P \leq 0.05$  se RECHAZA H<sub>0</sub>
- Si  $P > 0.05$  se ACEPTA H<sub>0</sub>

Tabla 5  
Prueba t para liderazgo docente

	Media pre test	Media pos test	Diferencias de Media	t	gl	Sig. (bilateral)
Pretest - Postest	47,92	55,49	-7,564	-4,983	38	,000

Fuente: Cuestionario para liderazgo pedagógico del docente

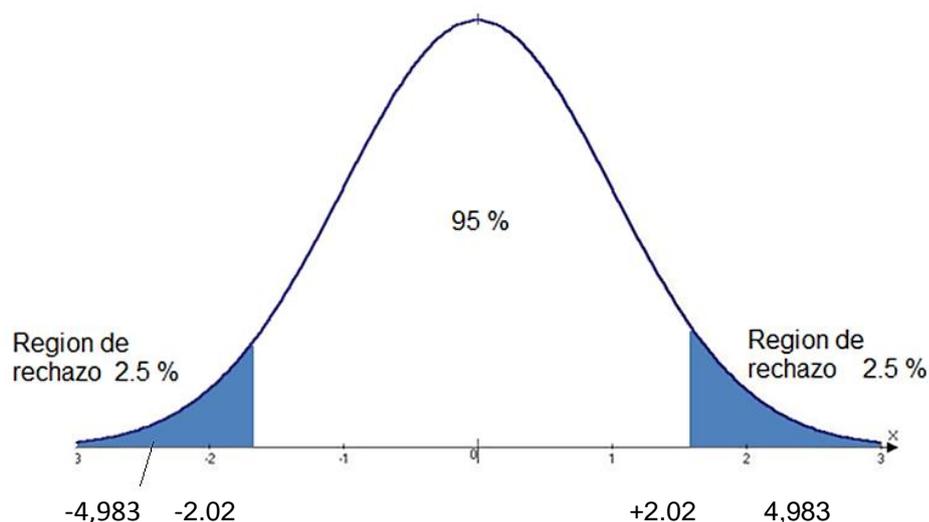


Figura 5. Región crítica: liderazgo docente  
Fuente: Cuestionario para liderazgo docente

#### Interpretación:

Se visualiza en la tabla 5; Prueba T para liderazgo docente (Prueba t para muestra relacionada); como se observa tenemos: Un valor  $T$  de  $-4,983 > \pm 2,02$ ,  $gl = 38$  grados de libertad y  $P = 0.000$  (Sig.) es menor que  $\alpha = 0.05$ ; por lo que el nivel de liderazgo docente es diferente entre el Pretest y el Postest Grupo único. Ello nos permite aceptar que las medias de ambas muestras son estadísticamente diferentes (no iguales), o que es lo mismo, se ha hallado disimilitudes estadísticamente significativas entre las dos muestras en lo relacionado a su media; se patentizó un incremento en el Nivel de liderazgo docente ( $t(39) = -4,983$ ,  $p$ -valor  $< 0.05$ ) entre las mediciones efectuadas antes ( $X = 47,92$ ) y después ( $X = 55,49$ ) en la aplicación de la estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente en los profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”. Decisión: Rechazo  $H_0$  y Acepto  $H_i$ .

### 3.2. DISCUSIÓN.

Esta investigación tuvo como principal objetivo demostrar que con las estrategias motivacionales se mejora el liderazgo docente en los profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, Tacna y elaborar una propuesta en la que se brinda una herramienta que ayude a mejorar los niveles de Motivación para mejorar el liderazgo docente de dicha institución. Se ha encontrado resultados que se considerarían positivos al comprobar la efectividad de la estrategias motivacionales; en la tabla 1; según pretest en el grupo experimental, el 33.3% se ubica en el nivel Bajo y disminuye a 12.8% en el posttest; en el pretest el 48.7% se ubica en el nivel Regular y disminuye a 41% en el Posttest; en el pretest el 17.9% se ubica en el nivel Alto y aumenta a 46.2% en el Posttest; por lo que se desprende que la diferencia se da por la efectividad de la aplicación de estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente, demostrando que los docentes tienen la necesidad de dirigir la progresión de aprendizaje, organizar y dirigir situaciones de aprendizaje, administrar su propia formación continua, utilizar una comunicación efectiva, competencia académica, competencia didáctica, utilizar nuevas tecnologías de información y de comunicación, enfrentar los problemas éticos de la profesión y trabajar en equipo. Esta información se relaciona con estudios de Noj (2007) al afirmar que el perfil del docente del nuevo siglo debe estar articulado con el proceso curricular que visualiza un docente competitivo en el contexto multilingüe, multicultural y pluriétnico, para la equidad y la democracia participativa.

Como se puede observar, los resultados en el pretest, el nivel alcanzado por los profesores en la competencia de gestión se tiene: Del 100% de docentes, en el nivel Bajo el 35.9% en el pretest; y luego de la aplicación de la aplicación de estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente aumenta las habilidades de liderazgo docente y las prácticas educativas, optimizando los recursos evidenciando una disminución al 7.7% en el posttest; en el nivel Regular de 41% se mantiene en 41% en el posttest; en el nivel Alto de 23.1% en el pretest aumenta a 51.3% en el posttest; luego de la aplicación de la estrategias motivacionales a los docentes; este resultado es vinculado con el estudio de Chalco y Huallpartupa (2015) indicó que si hay deficiencias en el liderazgo en los

docentes, es porque hay deficiencias en la implementación de talleres de capacitación continua y/o permanente, establecimiento de programas de educación formal para líderes, la aplicación del programa de implementación de la Instituciones Educativas y la falta de programas de auto capacitación.

Dentro la determinación de nivel de competencia humana se tiene: Del 100% de docentes, en el nivel Bajo el 41% en el pretest; y luego de la aplicación de la aplicación de estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente aumenta las mejora la colaboración con el resto de los agentes implicados en el programa de mejora de la calidad de la institución educativa, reflejando una disminución al 12.5% en el posttest; en el nivel Regular de 41% se disminuye a 38.5% en el posttest; en el nivel alto de 17.9% en el pretest aumenta a 48.7% en el posttest; luego de la aplicación de la estrategias motivacionales a los docentes; dichos resultados se confirman por los estudios de Bolívar (2015) señalo que se debe construir condiciones para un desarrollo de las competencias docentes requiere una cultura de colaboración, en torno a un proyecto educativo conjunto, para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En cuanto a un al nivel de competencia técnica se tiene: Del 100% de docentes, en el nivel Bajo el 33.3% en el pretest; y luego de la aplicación de estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente aumenta la toma de conciencia de la importancia de diseño de sesiones de clases y uso de nuevas tecnologías, reflejando una disminución al 17.9% en el posttest; en el nivel Regular de 46% se disminuye a 38.5% en el posttest; en el nivel alto de 20.5% en el pretest aumenta a 43.6% en el posttest; luego de la aplicación de la estrategias motivacionales a los docentes, dichos resultados se confirman por los estudios de Chamba (2012) señalo que no olvidemos que la utilización de recursos didácticos y nuevas metodologías ayudan a orientar mejor el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se comprueba que la contrastación de hipótesis a los resultados de pre test y pos test a la variable liderazgo docente, con el cálculo de la T de Student se tienen un valor T de  $-4,983 > \pm 2,02$ ,  $gl = 38$  grados de libertad y  $P = 0.000$

(Sig.) es menor que  $\alpha = 0.05$ ; por lo que el nivel de liderazgo docente es diferente entre el Pretest y el Postest Grupo único. Ello nos permite aceptar que las medias de ambas muestras son estadísticamente diferentes (no iguales), o que es lo mismo, se ha hallado disimilitudes estadísticamente significativas entre las dos muestras en lo relacionado a su media aritmética, asimismo tiene asociación con los estudios de Noj (2007) afirmo que es necesaria la presencia de líderes en las instituciones educativas; por esa razón el docente debe aceptar, con responsabilidad, la misión y la visión que la educación le confiere para promover una educación con significado, con equidad y que permita desarrollar las competencias.

En cuanto a la efectividad de las estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente en los profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, existe un incremento en el Nivel liderazgo docente ( $t(39) = -4,983$ ,  $p$ - valor  $< 0.05$ ) entre las mediciones efectuadas antes ( $X = 47,92$ ) y después ( $X = 55,49$ ) en la aplicación de la estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente en los profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”, aumentado el nivel de liderazgo de los profesores de la institución.

Para finalizar se hace referencia a los hallazgos, que se consideran son importantes la mejora del liderazgo entre un profesorado capacitado que nos lleve a la construcción de las condiciones para un desarrollo de las competencias docentes que se requiere en una cultura de colaboración entre la comunidad educativa, ello en torno a un proyecto educativo conjunto, con el propósito de mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

### 3.3. PROPUESTA



#### PROPUESTA PEDAGÓGICA ESTRATEGIAS MOTIVADORAS

#### I. DATOS INFORMATIVOS

- |      |                       |                                 |
|------|-----------------------|---------------------------------|
| 1.1. | Institución Educativa | : I.E. "MANUEL DE MENDIBURU",   |
| 1.2. | Denominación          | : Estrategias motivadoras       |
| 1.3. | Dirigido a            | : Docentes EBR                  |
| 1.4. | Nivel                 | : Educación Primaria/Secundaria |
| 1.5. | Duración              | : 02 Meses                      |
| 1.6. | Responsable           | : Carmen Lourdes Ledesma Quique |
| 1.7. | Año                   | : 2018                          |

#### II. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Mediante la investigación realizada se ha podido observar deficiencias en el liderazgo docente y que de una u otra forma influyen en la los aprendizajes de los estudiantes y en clima institucional ya que si ellos no están presentes en el aula o cerca de cada uno de sus estudiantes tienen miedo a ser rechazados por sus compañeros o por cualquier otra persona lo que nos quiere decir que el docente no ha realizado actividades para la integración de todos. Es indudable que la parte afectiva es necesaria para tener una buena relación maestro-estudiante ya que de esta manera el docente influirá en la responsabilidad, conducta, manera de juzgar y relacionarse con los demás, esto no se ve reflejado en la investigación realizada.

El docente siempre ha figurado como líder en su quehacer de formador; pues es aquella persona capaz de influir en los estudiantes para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en lograr sus metas por lo que se puede concluir que un buen líder siempre está pendiente de sus seguidores; asimismo un compromiso por el desarrollo de gestión de la Institución Educativa.

### III. JUSTIFICACIÓN

La propuesta pretende implementar un taller de estrategias motivadoras para mejorar el liderazgo docente en la escuela, esto permitirá a los educadores manejarse de manera práctica en el salón de clase para lograr de esta manera una educación de calidad. La propuesta es factible porque se cuenta con todas las herramientas tecnológicas, recursos materiales y apoyo institucional para emprender cada estrategia de la propuesta con el apoyo de autoridades, docentes, estudiantes y comunidad en general. La propuesta es importante puesto que generara conciencia en los docentes sobre su forma de liderar, mostrándoles que de su estilo dependerá de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales dentro del aula y como un liderazgo adecuado llevara a que el estudiante se sienta bien consigo mismo y con los demás.

Construir comunidades que faciliten la confrontación intra e interpersonal en la necesaria y fundamental “toma de conciencia” que permite a la comunidad educativa “darse cuenta” de sus realidades sociales y personales con el respectivo cambio y transformación que lo acompaña, son algunos de los objetivos y realidades percibidas, evaluadas y evidenciadas en los talleres de desarrollo personal .

Con este tipo de actividades motivadoras se pretende conseguir el crecimiento y la realización personal a través del autoconocimiento y la autorreflexión.

### IV. OBJETIVOS.

GENERAL:

Mejorar el liderazgo docente.

ESPECIFICOS:

- Reflexionar sobre nuestras cualidades y conocer la percepción que tienen los demás.
- Fortalecer la capacidad de comunicación asertiva en los profesores.

- Reflexionar sobre cómo me desempeño laboralmente en mi Institución educativa, conociendo mi trabajo a través de la percepción de los demás.
- Reconocer nuestras motivaciones, e intereses personales y laborales.
- Mejorar la capacidad de toma de decisiones en nuestro quehacer educativo.
- Reafirmar la vocación profesional de los profesores de la Institución educativa.

**V. META:** 39 docentes de la I.E “Manuel de Mendiburu” del nivel primario y secundario, del distrito Alto de la Alianza, provincia y región de Tacna.

## **VI. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

La metodología aplicada en el desarrollo del taller de actividades motivadoras está orientada a estimular y mantener, en todo momento, altos niveles de atención, interés y participación y a lograr que el taller se de en un ambiente en el cual predomine un clima de familiaridad y confianza en el que no esté presente la monotonía y sí mucho sentido del humor. Para lograr lo anterior son aplicadas las siguientes estrategias metodológicas:

- Exposiciones orales breves del facilitador.
- Exposición de vivencias o experiencias por parte de los participantes.
- Discusiones de grupo que generen el intercambio de opiniones entre los participantes.
- Resúmenes constantes de la materia vista con la intención de aprehender los conceptos en las mentes de los participantes y a la vez, medir su comprensión en relación a los temas tratados.
- Desarrollo de dinámicas de grupo relacionadas con el contenido programático del curso.
- Formación de equipos de trabajo para la realización de las actividades prácticas contempladas en el programa y para estimular el sentido de sana competencia entre grupos.

Se trabajará en talleres con los 39 docentes de la Institución “Manuel de Mendiburu”; los mismos que se realizarán en las instalaciones de la Institución Educativa, de marzo a abril, en días y horas que se establecerán según la disponibilidad de los del horario del docente y articulado al desarrollo del taller. Estará a cargo de la docente investigadora del tema, responsable del presente proyecto.

Cada sesión tendrá una duración de 02 horas pedagógicas y tendrá un carácter eminentemente activo-participativo Al final de cada sesión se elaborará un resumen de los temas tratados.

La responsable del proyecto se encargará de la organización y supervisión de todas las acciones.

#### CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	LUGAR	MESES
01	Aprobación del Plan.	Dirección	I.E “Manuel de Mendiburu”	marzo
02	Aplicación del pre test	Investigadora	I.E “Manuel de Mendiburu”	marzo
03	Jornada de sensibilización.	Investigadora	I.E “Manuel de Mendiburu”	Marzo
04	Realización de talleres	Investigadora	I.E “Manuel de Mendiburu”	Marzo
05	Aplicación del Pos Test	Investigadora	I.E “Manuel de Mendiburu”	Abril - abril
06	Informe	Responsable del proyecto	I.E “Manuel de Mendiburu”	abril

**VII. ORGANIZACIÓN Y CRONOGRAMA ESPECÍFICO DE LOS TALLERES**

TALLERES	FECHA
<i>TALLER DE AUTOESTIMA</i>	05/03/2018
<i>TALLER DE COMUNICACIÓN</i>	06/03/2018
<i>TALLER DE DESEMPEÑO LABORAL</i>	07/03/2018
<i>TALLER DE MOTIVACIÓN</i>	16/03/2018
<i>TALLER DE TOMA DE DECISIONES</i>	06/04/2018
<i>TALLER DE VOCACIÓN PROFESIONAL</i>	20/04/2018

**VIII. RECURSOS:****8.1. Humanos**

- Profesionales: (Asesores)
- Responsable del Proyecto (investigadora)

**8.2. Materiales**

- Papel Bond A4
- Plumones
- Cinta adhesiva
- Lapiceros
- Lápices
- Pizarra acrílica
- Proyector multimedia
- Laptop
- Fotocopiadora
- Impresora

**IX. FINANCIAMIENTO**

Autofinanciado

**X. EVALUACIÓN**

La evaluación será permanente y continua y estará a cargo de la investigadora del proyecto como responsable quien considerará el nivel de participación de los docentes durante el desarrollo de los talleres de actividades motivadoras así como su participación activa.

Tacna, marzo del 2018.

Taller N° 01. Autoestima  
 “Conociéndonos a nosotros mismos”

Objetivo:

- Reflexionar sobre nuestras cualidades y conocer la percepción que tienen los demás.

Meta:

- Profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”

Materiales a utilizar.

- Tarjetas papel A-4
- Plumones
- Pizarra
- Proyector multimedia
- Diapositivas
- Lápices HB
- Laptop
- Ficha de trabajo: Yo mismo SOY
- Ficha de trabajo: Seria mejor SI...

ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	TIEMPO
Conociéndonos como somos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se entregara a cada persona una tarjeta hoja A4 con las siguientes preguntas</li> <li>¿Cómo es tu aspecto físico?</li> <li>¿Cómo te relacionas con los demás?</li> <li>¿Cuál es tu personalidad?</li> <li>¿Cómo crees que te ven los demás?</li> <li>¿Cómo de desempeñas en el trabajo?</li> <li>¿Cómo te relaciones con tu familia?</li> <li>¿Cuáles son tus aficiones?</li> </ul>	Ps. Kevin Raúl Valencia García  Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique	10'
Conociendo como me ven los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Después de responder las preguntas analizaremos algunas respuestas al azar.</li> <li>✓ Se entregaran una tarjeta numerada 1, 2 y 3... a cada participante</li> <li>✓ Todas las personas que tienen un mismo número se reunirán y formaran un grupo de tres.</li> <li>✓ Una vez formado los grupos</li> <li>✓ Cada uno escribe las cualidades de los demás en una hoja A4 y la pega delante su pecho.</li> <li>✓ Cada profesor escribirá en otra hoja A4 las limitaciones que ven en sus compañeros las mismas que deberían superar.</li> <li>✓ Esta hoja A4 pegarla en la espalda de cada participante</li> </ul>	Ps. Kevin Raúl Valencia García  Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique	20'
Asumiendo mi compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cada persona analiza su perfil considerando las dos hojas</li> <li>✓ Cada participante compara las dos primeras fichas y luego responde individualmente las preguntas:</li> </ul>	Ps. Kevin Raúl Valencia García  Lic. Carmen Lourdes	10'

	<p>¿Coincide tu autoconcepto con el concepto que tiene las personas de TI? Las incongruencias o limitaciones que te escribieron tus compañeros ...</p> <p>¿Son reales o imaginarios? ¿Crees que deberías superar tus limitaciones? ¿Crees que tiene la fuerza para superar tus limitaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Escribe tu compromiso en tu hoja de limitaciones</li><li>✓ Cada participante escribirá...Voy a trabajar para superar mis limitaciones desde hoy...</li><li>✓ Firma su compromiso.</li></ul>	Ledesma Quique	
--	--	-------------------	--

Taller N° 02. Comunicación  
"Comunicándonos entre nosotros"

Objetivo:

- Fortalecer la capacidad de comunicación asertiva en los profesores.

Meta:

- Profesores de la Institución Educativa "Manuel de Mendiburu"

Materiales a utilizar.

- Tarjetas papel A-4
- Plumones
- Pizarra
- Proyector multimedia
- Diapositivas
- Lápices HB
- Laptop
- Ficha de trabajo: Las comunicaciones mejoran las relaciones
- Ficha de trabajo: Resolviendo problemas en equipo, soy buen tipo.

ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	TIEMPO
Descubriendo la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saludo respectivo</li> <li>✓ El facilitador lee colectivamente la lectura motivadora titulada " El taller del carpintero"</li> <li>✓ Analizamos el mensaje de dicha lectura.</li> <li>✓ Luego el facilitador da instrucciones y</li> <li>✓ Se entregara a cada persona una ficha de trabajo en hoja A4</li> <li>✓ Ficha de trabajo Las comunicaciones mejoran las relaciones</li> </ul> <p>¿Qué entiende por comunicación? Escribe tres conceptos.</p> <p>1 2 3</p> <p>¿Qué clases de comunicación conoces?</p> <p>¿Cuál de ellas es vital para una buena labor pedagógica?</p> <p>¿Es importante la comunicación en mi desempeño laboral escribe tres razones?</p> <p>1 2 3</p> <p>¿Cómo deberían comunicarse tus colegas y personal directivo? Escribe tres criterios o indicadores de valuación.</p> <p>1 2 3</p>	<p>Ps. Kevin Raúl Valencia García</p> <p>Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique</p>	10'

	<p>¿Cómo crees que deberías ser la comunicación en tu Institución educativa? ¿Porque?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertical</li> <li>- Horizontal</li> <li>- Mixta</li> </ul> <p>¿Quiénes deberían evaluar nuestra comunicación laboral? ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Padres de familia</li> <li>- Mis colegas</li> <li>- Coordinador de ciclo</li> <li>- Director de I.E.</li> <li>- Especialista de la UGEL</li> </ul> <p>Los participantes manifiestan conclusiones acerca de la comunicación en su entorno personal y laboral.</p>		
<p>Conociendo la comunicación interpersonal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ahora los profesores personalmente forman grupos de trabajo mediante la dinámica “ El rompecabezas”</li> <li>✓ Se distribuye una pieza de un rompecabezas a cada participante luego a la indicación del moderador armaran el rompecabezas</li> <li>✓ Los profesores que arman su rompecabezas con diferentes piezas unidas.</li> <li>✓ Cada grupo que armo el rompecabezas formara un grupo de trabajo.</li> <li>✓ Una vez reunidos por grupo se entrega la siguiente consigna.</li> <li>✓ En una hoja A4 desarrollan en grupo las preguntas y actividades.</li> <li>✓ Se lee tres necesidades planteadas. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Necesito un libro que tiene mi colega.</li> <li>b. Necesito una computadora a cargo de dirección.</li> <li>c. Necesito permiso por una emergencia familiar.</li> </ul> </li> <li>✓ Comunicar cada necesidad en tres estados de ánimo. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alegre</li> <li>- Triste</li> <li>- Enojado</li> </ul> </li> <li>✓ ¿Cuál de las tres formas de comunicación te parece más aceptable? ¿porque?</li> <li>✓ Cuando nos reunimos y tenemos desacuerdos ¿podemos discrepar sin molestarnos? Escribe un ejemplo.</li> <li>✓ ¿Es más fácil hacer una crítica o aceptarla? ¿porque?</li> </ul>	<p>Ps. Kevin Raúl Valencia García</p> <p>Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique</p>	<p>20'</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Crees que las críticas pueden ayudarnos a mejorar la comunicación nuestra Institución educativa? ¿Cómo?</li> <li>✓ ¿Cuándo todos tenemos un problema en común , como Institución Educativa, buscamos la solución y en ella participan: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Uno</li> <li>b. Pocos</li> <li>c. Muchos</li> <li>d. Todos</li> </ul> </li> <li>✓ ¿Cuándo se toma una decisión o solución esta se comunica: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Persuadiendo.</li> <li>b. Obligando.</li> <li>c. Deja libre criterio.</li> </ul> </li> <li>✓ Al presentarse un problema institucional nos reunimos para su solución en forma: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Semanal</li> <li>b. Mensual</li> <li>c. Trimestral</li> </ul> </li> <li>✓ ¿Cuándo se llega un acuerdo o solución del problema tu actitud es de : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sumisión sin opinión.</li> <li>b. Aceptas pero dices tu opinión</li> <li>c. No aceptas y no acatas la decisión.</li> </ul> </li> <li>✓ Si tuvieras que autoevaluarte. ¿Cómo es tu nivel de comunicación interpersonal? <ul style="list-style-type: none"> <li>Muy bueno</li> <li>Bueno</li> <li>Regular</li> <li>Deficiente</li> <li>• Cada grupo expone sus conclusiones después de haber discutido en grupo.</li> </ul> </li> </ul>		
<p style="text-align: center;">Asumiendo mi compromiso de comunicarme mejor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cada profesor(a) analiza su comunicación intrapersonal e interpersonal en una hoja A4.</li> <li>✓ Cada participante compara las dos formas de comunicarse y luego responde individualmente las preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Mi nivel de comunicación depende más de lo interno o de lo externo? ¿Porque?</li> <li>¿Necesitas mejorar más tu comunicación interna o externa o ambas para desempeñarte con éxito en tu trabajo?</li> </ul> </li> <li>✓ Escribe en una hoja tu compromiso de comunicarte mejor a nivel vertical y horizontal.</li> <li>✓ Cada participante escribirá...</li> <li>✓ Me comprometo a comunicarme mejor porque esto mejorara mi desempeño y las relaciones con mis colegas y directivos desde hoy...</li> <li>✓ Firma su compromiso.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Ps. Kevin Raúl Valencia García</p> <p style="text-align: center;">Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique</p>	<p style="text-align: center;">10'</p>

Taller N° 03. Desempeño Laboral  
 “Conociendo cómo nos desempeñamos”

Objetivo:

- Reflexionar sobre cómo me desempeño laboralmente en mi Institución educativa, conociendo mi trabajo a través de la percepción de los demás.

Meta:

- Profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”

Materiales a utilizar.

- Tarjetas papel A-4
- Plumones
- Pizarra
- Proyector multimedia
- Diapositivas
- Lápices HB
- Laptop
- Ficha de trabajo: Mis objetivos profesionales.
- Ficha de trabajo: Mi autoevaluación profesional.

ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	TIEMPO
Descubriendo tu desempeño profesional	<p>✓ Se entregara a cada persona una tarjeta hoja A4 con las siguientes preguntas</p> <p>¿Qué entendemos por desempeño laboral como profesor (a)? Escribe tres conceptos.</p> <p>1 2 3</p> <p>¿Es importante conocer mi desempeño laboral escribe tres razones?</p> <p>1 2 3</p> <p>¿Cómo deberían evaluar tu desempeño laboral? Escribe tres criterios o indicadores de evaluación.</p> <p>1 2 3</p> <p>¿Con que frecuencia crees que debería ser la evaluación de tu desempeño laboral? ¿Porque?</p> <p>Semanal Mensual Trimestral Anual</p> <p>¿Quiénes deberían evaluar tu desempeño laboral? ¿Por qué?</p> <p>Padres de familia Mis colegas Coordinador de ciclo Director de I.E. Especialista de la UGEL</p>	<p>Ps. Kevin Raúl Valencia García</p> <p>Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique</p>	10'
Conociendo mis objetivos institucionales	<p>✓ Ahora los profesores personalmente forman grupos de trabajo mediante la dinámica “ El Pescador”</p> <p>✓ Se distribuye tarjetas una a cada profesor con nombres de diferentes peces</p>	<p>Ps. Kevin Raúl Valencia García</p>	20'

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El coordinador ordenan que hay una reunión en el mar y los peces tienen que agruparse por familias.</li> <li>✓ Una vez reunidos por grupo se entrega la siguiente consigna.</li> <li>✓ Conozco los objetivos del nivel primario de mi Institución educativa. Escribe la menos dos</li> <li>✓ ¿Son objetivos alcanzables o utópicos? ¿Por qué?</li> <li>✓ ¿Qué hago para lograr esos objetivos? Escribe dos o tres acciones pedagógicas.</li> <li>✓ Para lograr esos objetivos es necesario mantenerse actualizado en estrategias tanto de enseñanza?</li> <li>✓ ¿conoces otras formas de mantenerte actualizado?</li> <li>✓ Si tuvieras que autoevaluar tu desempeño laboral. Como sería tu evaluación. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy bueno</li> <li>- Bueno</li> <li>- Regular</li> <li>- Deficiente</li> </ul> </li> <li>✓ ¿Crees que prestar un buen servicio es un deber tuyo o derecho del estudiante o ambas? ¿Por qué?</li> <li>✓ Cada participante escribe sus razones para enseñar en una hoja A4 en forma vertical.</li> <li>✓ ¿Cuáles son las tres principales motivaciones que te permiten disfrutar tu trabajo con alumnos?</li> <li>✓ ¿Cómo afectan esas motivaciones externas tu desempeño en el trabajo?</li> </ul>	Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique	
Comprometimiento de mi desempeño laboral de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cada profesor(a) analiza sus motivaciones internas y externas en una hoja A4.</li> <li>✓ Cada participante compara las dos motivaciones y luego responde individualmente las preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Mi desempeño laboral dependen más de mis motivaciones internas que externas?</li> <li>¿Necesitas más de las motivaciones internas que las externas para desempeñarte en tu trabajo?</li> <li>¿Crees que podrías trabajar sin motivaciones tanto internas como externas? ¿Porque?</li> </ul> </li> <li>✓ Escribe tu compromiso de manejar tus motivaciones y trabajar en equipo con tus colegas en tu hoja.</li> <li>✓ Cada participante escribirá...</li> <li>✓ Mi mayor motivación es sentirme realizado desde hoy...</li> <li>✓ Firma su compromiso.</li> </ul>	Ps. Kevin Raúl Valencia García  Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique	10'

Taller N° 04. Motivación  
"Conociendo que nos motiva"

Objetivo:

- Reconocer nuestras motivaciones, e intereses personales y laborales.

Meta:

- Profesores de la Institución Educativa "Manuel de Mendiburu"

Materiales a utilizar.

- Tarjetas papel A-4
- Plumones
- Pizarra
- Proyector multimedia
- Diapositivas
- Lápices HB
- Laptop
- Ficha de trabajo: Mis motivaciones externas.
- Ficha de trabajo: Las motivaciones y mi trabajo.

ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	TIEMPO
Descubriendo tus Motivaciones personales	<p>✓ Se entregara a cada persona una tarjeta hoja A4 con las siguientes preguntas</p> <p>¿Qué motivos tienes para vivir? Escribe tres.</p> <p>1 2 3</p> <p>Los profesores ordenan sus motivaciones desde la más influyente hasta la menos influyente.</p> <p>Luego responden las preguntas siguientes:</p> <p>¿Cuáles son las razones de tu primer motivación como tal?</p> <p>¿Cuáles son las razones de tu segunda motivación como tal?</p> <p>¿Cuáles son las razones de tu tercer motivación como tal?</p> <p>¿Estas tres motivaciones son constantes en tu diario vivir?</p> <p>¿Cómo crees que estas motivaciones afectan tus decisiones diarias?</p> <p>¿Cómo sería tu vida sin esas motivaciones?</p> <p>¿Cómo afectan esas motivaciones tu desempeño en el trabajo?</p>	<p>Ps. Kevin Raúl Valencia García</p> <p>Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique</p>	10'
Conociendo tus motivaciones externas	<p>✓ Ahora los profesores personalmente escriben sus motivaciones externas en una hoja A4 en forma vertical.</p>	<p>Ps. Kevin Raúl Valencia</p>	20'

	<p>✓ ¿Cuáles son las tres principales motivaciones externas en tu vida laboral?</p> <p>¿Cuáles son las razones de tu primer motivación externa como tal?</p> <p>¿Cuáles son las razones de tu segunda motivación externa como tal?</p> <p>¿Cuáles son las razones de tu tercer motivación externa como tal?</p> <p>¿Estas tres motivaciones externas son constantes en tu diario vivir?</p> <p>¿Cómo crees que estas motivaciones externas afectan tus decisiones diarias?</p> <p>¿Cómo sería tu vida sin esas motivaciones externas?</p> <p>¿Cómo afectan esas motivaciones externas tu desempeño en el trabajo?</p> <p>¿Cómo afectan esas motivaciones externas tus relaciones con tus colegas en el trabajo?</p> <p>¿Qué otras motivaciones externas que no dependen de ti, que desearías? ¿Porque?</p>	<p>García</p> <p>Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique</p>	
<p>Asumiendo mi compromiso</p>	<p>✓ Cada profesor(a) analiza sus motivaciones internas y externas en una hoja A4.</p> <p>✓ Cada participante compara las dos motivaciones y luego responde individualmente las preguntas:</p> <p>¿Mi desempeño laboral dependen más de mis motivaciones internas que externas?</p> <p>¿Necesitas más de las motivaciones internas que las externas para desempeñarte en tu trabajo?</p> <p>¿Crees que podrías trabajar sin motivaciones tanto internas como externas? ¿Porque?</p> <p>✓ Escribe tu compromiso de manejar tus motivaciones y trabajar en equipo con tus colegas en tu hoja.</p> <p>✓ Cada participante escribirá...</p> <p>✓ Mi mayor motivación es sentirme realizado desde hoy...</p> <p>✓ Firma su compromiso.</p>	<p>Ps. Kevin Raúl Valencia García</p> <p>Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique</p>	<p>10'</p>

Taller N° 05. Toma de Decisiones  
 “A mayor información mejor decisión”

Objetivo:

- Mejorar la capacidad de toma de decisiones en nuestro quehacer educativo.

Meta:

- Profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”

Materiales a utilizar.

- Tarjetas papel A-4
- Plumones
- Pizarra
- Proyector multimedia
- Diapositivas
- Lápices HB
- Laptop
- Tarjeta de trabajo: Sobre nuestras decisiones.
- Ficha de casos: La mejor decisión, la tomo yo.

ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	TIEMPO
Reflexionamos como tomamos nuestras decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observamos el video “dos opciones una decisión”</li> <li>✓ Intercambiamos mensajes sobre lo visualizado.</li> <li>✓ Se entregara a cada profesor una tarjeta hoja A4 con las siguientes preguntas</li> <li>✓ ¿Qué es tomar decisiones?</li> <li>¿Cómo tomas tus decisiones personales?</li> <li>¿Quién te enseñó a tomar decisiones?</li> <li>¿Cómo aprendiste a tomar decisiones?</li> <li>¿Te es fácil tomar decisiones personales?</li> <li>¿Al tomar tus decisiones lo haces rápidamente o demoras?¿porque?</li> <li>¿Qué criterios consideras para tomar una decisión?</li> <li>Escribe 3 criterios</li> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>¿Las decisiones que tomas son acertadas?</li> <li>A veces</li> <li>Mayormente</li> <li>Siempre</li> </ul>	Ps. Kevin Raúl Valencia García  Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique	10'
Mejorando la capacidad de toma de decisiones en nuestro quehacer educativo	Forman grupo de tres utilizando la técnica de “ la ruleta rusa” <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todos los participantes forman un circulo</li> <li>➤ Cada uno tiene un numero asignado</li> <li>➤ En el piso se coloca tres tarjetas cada una con un número respectivo 1,2 y 3.</li> <li>➤ Los participante giras circularmente hasta que reciban la orden de ALTO...todos se detiene y las tres personas que se tocó el numero frente suyo formaran un grupo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formados por separado los grupos</li> </ul>	Ps. Kevin Raúl Valencia García  Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique	20'

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reciben una tarjeta con las siguientes preguntas a las cuales deberán responderse mutuamente.</li> <li>✓ Dialogan sobre las preguntas siguientes:</li> <li>✓ ¿Te es fácil tomar decisiones en tu labor pedagógica?</li> <li>✓ ¿Tus programaciones las planificas sola(o) o consultas con tus colegas?</li> <li>✓ ¿Cuándo tienes un problema la resuelves sola(o) o pides apoyo a tus colegas o directivo</li> <li>✓ ¿Tus decisiones afectan a las demás personas que trabajan contigo?</li> <li>✓ ¿Cuándo tomas una decisiones puedes cambiarla?</li> <li>✓ ¿consultas tus decisiones a tus estudiantes?</li> <li>✓ ¿Qué haces cuando una decisión institucional va en contra de tu propia decisión?</li> <li>✓ Cada profesor escribirá en otra hoja A4 las limitaciones que tiene al tomar una decisión?</li> <li>✓ Socializan la forma como se toma decisiones en su quehacer educativo diario.</li> </ul>		
Desarrollando la toma decisiones en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participamos de la dinámica “ El Frutero”</li> <li>➤ Cada participante se le entrega una tarjeta conteniendo el nombre o figura de una fruta</li> <li>➤ La persona que hace de frutero dice..” tengo muchos pedidos y tengo que entregarlo hoy sin tardar...”</li> <li>➤ Sacar su lista de pedidos y dice cada familia me pidió tres frutas y debo separarlos en canastas</li> <li>➤ Así mientras los participantes formaran un cuadrado.</li> <li>➤ El frutero camina detrás del cuadrado formado por los participantes.</li> <li>➤ Gritando el nombre en orden y despacio las tres frutas para la primera familia las tres frutas o personas formaran un grupo de trabajo.</li> <li>➤ Luego responde las preguntas en papelote.</li> <li>1. ¿Tu director toma decisiones?</li> <li>2. ¿Las decisiones que toma tu director son acertadas?</li> <li>3. ¿Te consultan cuando se toma una decisión que afecta a la institución educativa?</li> <li>4. ¿Las decisiones que se toma a nivel institucional se imponen o se entregan como alternativa?</li> <li>5. ¿Tienen sus reuniones periódicas en tu institución para tomar decisiones?</li> <li>6. ¿Las decisiones que toman en grupo solo las toma una persona? ¿Porque?</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Ps. Kevin Raúl Valencia García</p> <p style="text-align: center;">Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique</p>	10'

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se presenta tres casos de problema típicos educativos a cada grupo.</li> <li>➤ Para que el grupo tome tres decisiones apropiadas según el caso.</li> <li>➤ Luego cada grupo expone su técnica para tomar una decisión frente a cada caso.</li> <li>➤ Se produce un debate sobre sus respuestas y llegamos a una correcta decisión de cada caso.</li> <li>➤ Seguimos la estrategia para toma de decisiones             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informándome</li> <li>2. Analizando</li> <li>3. descartando</li> <li>4. Seleccionando</li> <li>5. Tomando la decisión</li> </ol> </li> </ul>		
Asumiendo mi compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los participantes en forma individual en una hoja A4 deben asumir el compromiso de trabajar con estrategias para tomar decisiones institucionales y pedagógicas.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escribe tu compromiso de tomar decisiones personales considerando tres criterios adecuados.</li> <li>✓ Trabajar tomando decisiones colectivas según estrategia.</li> <li>✓ Cada participante escribirá...Voy a trabajar así desde hoy...</li> <li>✓ Firma su compromiso.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Ps. Kevin Raúl Valencia García</p> <p style="text-align: center;">Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique</p>	

Taller N° 06. Vocación Profesional  
 “Reafirmando la historia de mi vocación”

Objetivo:

- Reafirmar la vocación profesional de los profesores de la Institución educativa.

Meta:

- Profesores de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu”

Materiales a utilizar.

- Tarjetas papel A-4
- Plumones
- Pizarra
- Proyector multimedia
- Diapositivas
- Lápices HB
- Laptop
- Ficha de trabajo: Razones para enseñar.
- Ficha de trabajo: Motivaciones internas y externas para trabajar.

ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	TIEMPO
Descubriendo tu vocación profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se observa el video “ una vocación para toda ocasión”</li> <li>✓ Reflexionamos sobre el video observado.</li> <li>✓ Mediante la técnica de “Lluvia de ideas” Apreciamos nuestra labor pedagógica en la institución educativa Manuel de Mendiburu.</li> <li>✓ El facilitador entregara a cada persona una tarjeta hoja A4 con las siguientes preguntas            ¿Porque estudiaste para ser profesor (a)? Escribe tres motivos.            1            2            3</li> <li>• Los profesores ordenan sus motivaciones desde la más importante hasta la menos importante para desempeñarte como profesor.</li> <li>• Luego responden las preguntas siguientes:            ¿Te gusta trabajar con niños o prefieres los adolescentes?             ¿Es más fácil planificar tus programaciones o ponerlas en práctica?             ¿Te gusta presentar tus programaciones antes del tiempo debido?             ¿Qué haces cuando no dominas un tema que debes trabajar con tus alumnos?             ¿Cuándo planificas tus clases consideras la diversidad de tus alumnos? ¿Por qué?</li> </ul>	Ps. Kevin Raúl Valencia García  Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique	10'

	<p>¿Elaboras material para realizar tus clases y estas sean más motivadoras?</p> <p>¿Te gusta asistir a cursos de capacitación o actualización frecuentemente?</p> <p>¿Qué haces cuando un niño(a) no aprende?</p> <p>¿Prefieres trabajar con tus alumnos o con tus colegas?</p> <p>¿Cómo crees que tus colegas consideran tu trabajo en el colegio?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luego reflexionamos con las respuestas.</li> <li>• Finalmente exponemos las conclusiones.</li> </ul>		
Reafirmando tu vocación profesional	<p>✓ El facilitador solicita a los profesores personalmente escriben sus razones para enseñar en una hoja A4 en forma vertical.</p> <p>✓ ¿Cuáles son las tres principales motivaciones que te permiten disfrutar tu trabajo con alumnos?</p> <p style="margin-left: 40px;">1</p> <p style="margin-left: 40px;">2</p> <p style="margin-left: 40px;">3</p> <p>¿Cuáles son las razones de tu primer motivación externa como tal?</p> <p>¿Cuáles son las razones de tu segunda motivación externa como tal?</p> <p>¿Cuáles son las razones de tu tercer motivación externa como tal?</p> <p>¿Estas tres motivaciones externas son constantes en tu diario vivir?</p> <p>¿Cómo crees que estas motivaciones externas afectan tus decisiones diarias?</p> <p>¿Cómo sería tu vida sin esas motivaciones externas?</p> <p>¿Cómo afectan esas motivaciones externas tu desempeño en el trabajo?</p> <p>¿Cómo afectan esas motivaciones externas tus relaciones con tus colegas en el trabajo?</p>	<p>Ps. Kevin Raúl Valencia García</p> <p>Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique</p>	20'

	¿Qué otras motivaciones externas que no dependen de ti, que desearías? ¿Porque?		
Asumiendo mi compromiso de fortalecer mi vocación profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El facilitador estimula a los profesores su compromiso mediante la actividad. “Vocación para toda ocasión”</li> <li>✓ Cada profesor(a) analiza sus motivaciones internas y externas para trabajar como profesor en una hoja A4.</li> <li>✓ Cada participante compara las dos motivaciones y luego responde individualmente las preguntas:</li> </ul> <p>¿Mi desempeño laboral dependen más de mis motivaciones internas que externas?</p> <p>¿Necesitas más de las motivaciones internas que las externas para desempeñarte en tu trabajo?</p> <p>¿Crees que podrías trabajar sin motivaciones tanto internas como externas? ¿Porque?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escribe tu compromiso de trabajar en equipo con todos mis colegas.</li> <li>✓ Cada participante escribirá...</li> <li>✓ Desarrollar mi vocación cada día siendo mejor profesor.</li> <li>✓ Firma su compromiso.</li> </ul>	<p>Ps. Kevin Raúl Valencia García</p> <p>Lic. Carmen Lourdes Ledesma Quique</p>	10'

## CONCLUSIONES

Atendiendo al problema de estudio, los objetivos y la hipótesis de trabajo se concluyó:

1. De conformidad con el pretest se determinó que existe deficiencias en el liderazgo docente: el 33% se ubica en el nivel bajo, y disminuye al 12,8% en el post test, luego de la aplicación de las estrategias motivacionales. En las competencias de gestión: en el nivel bajo con 35,9% en el pretest y disminuye a 7,7%, después de la aplicación de las estrategias motivacionales. En la competencia humana, en el nivel bajo 41% en el pretest, disminuye a un 12,8% después de la aplicación de las estrategias. En la competencia técnica en el nivel bajo 33,3% en el pretest, disminuyendo a 17,9% después de la aplicación de las estrategias.
2. Las teorías sobre la motivación de Maslow, Herzberg, McClelland, Kurl Lewin y sobre liderazgo de Medina y Gómez, Álvarez y Robinson, contribuyeron a comprender el problema en estudio y diseñar la propuesta teórica de estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente.
3. La aplicación de las estrategias motivacionales, mejoraron significativamente el liderazgo de los docentes de la Institución Educativa “Manuel de Mendiburu” del distrito Alto de la Alianza, provincia y región Tacna.
4. Los resultados obtenidos por la aplicación de las estrategias motivacionales nos permitieron comprobar la hipótesis de trabajo.

## RECOMENDACIONES

1. A la dirección de la Institución Educativa Manuel de Mendiburu del distrito de Alto de la Alianza de la provincia de Tacna, aplicar las estrategias motivacionales propuesta en el presente informe de tesis.
2. Fomentar talleres o actividades destinadas a mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa y mejorar el clima institucional.
3. Implementar un sistema de reconocimientos y premios para los docentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvan, R. & López, J. (2012). *Relación entre el liderazgo de los docentes y la práctica de valores de los alumnos del 6º grado de las instituciones educativas de Alto Trujillo – El Porvenir, año 2012*. [Tesis] Universidad Cesar Vallejo. Trujillo.
- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Colombia. Edit. Norma.
- Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Revisión de la investigación y propuesta. Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación.
- Bolívar, A. (2015). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. *Educar 2011*, vol. 47/2 253-275 [Artículo] Universidad de Granada.
- Bris, M. (2012). *El liderazgo educativo: los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Ediciones del Instituto de Formación del Profesorado, Investigación e Innovación Educativa.
- Campoy, D. (2006). *Gestión Emprendedora*. España. Edit. Ideas propias.
- Cárdenas (2011). *Programa de Motivación al Logro que permita Fortalecer el Comportamiento Organizacional dirigida a Enfermeras del Hospital Dr. Patrocinio Pañuela Ruíz, ubicado en el Estado Táchira*. [Tesis] Universidad Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas (UNEFA), Sede Chuao.
- Cárdenas, I (2002). *Programa de motivación al logro que permita fortalecer el comportamiento organizacional en las enfermeras del Hospital Fundahosta*. [Tesis] San Cristóbal, Estado Táchira
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la investigación*. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Sexta reimpresión. Editorial San Marcos.
- Chalco, M.; y Huallpartupa, Y. (2015). *Influencia del liderazgo pedagógico del docente para la gestión del conocimiento en la Institución Educativa “César*

- Vallejo”, del nivel secundario en el distrito y provincia de Espinar, Cusco.*  
[Tesis] Universidad Nacional San Agustín.
- Chamba, T. (2012). *El liderazgo pedagógico del docente y su incidencia en el rendimiento académico de los niños y niñas del séptimo año de educación general básica de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo del Sector de Cumbaya, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, año lectivo 2011 – 2012.*  
[Tesis] Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Chavarría (2007). *Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital.* [Tesis] Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Chavarria, J. (2015). *Estrategias motivaciones para los empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital.* [Tesis] Universidad de San Carlos de Guatemala: Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3976.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3976.pdf).
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* 7ma Ed. México: Mac Graw Hill Interamericana.
- Contreras, M. & González J. (2006). *Aprendizaje Organizacional en el Sector Automotriz: Caso Honda Conausa.* [Tesis] Universidad de las Américas Puebla. Cholula, Puebla, México.
- Cuellar, E. (2010). *Estilos de liderazgo docente y convivencia escolar en la Institución Educativa Callao.* [Tesis] Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Danielson, C. (2006). *Teacher Leadership that strengthens professional practice.* Alexandria, VA: ASCD.
- Del Toro B. (2008). *Liderazgo en el profesor, una cualidad indispensable.* Recuperado de: <http://genesis.uag.mx/escholarum/vol4/liderazgo.htm>.
- DiBella, Anthony & Nevis, E. (1998) *How Organizations learn,* USA: Jossey-Bass Publishers, 1ra edición.
- Ferrer, O. (2011). *Introducción de los procesos de gerencia escolar.* México: Me Graw Hill Interamericana.

- Franceschi (2007). *Estrategias de participación docente en una nueva propuesta de diseño curricular basada en competencias*". Caracas. Barquisimeto.
- González, J. (2005). *Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?*"; Recuperado de: <http://www.psicologia-online.com/index.htm>.
- Hernández S. Fernández C. & Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición Editorial. México, McGraw-Hill.
- Herrera, C. (2007) *Antología sobre liderazgo educativo*. México.
- Hill, W. (1974). *Teorías Contemporáneas del Aprendizaje*. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- Huete, C.; Martínez, P.; Arauz, J. y Coca, Y. (2008). *Incidencia del liderazgo de los docentes en el ámbito socio educativo de cinco colegios de secundaria, municipio el sauce, departamento león, segundo semestre 2008*. [Tesis] Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-
- Imbernon, F. (1998). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado*. Hacia una nueva cultura profesional. Barcelona: Graó.
- Ivancevich, J y otros. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. (3ª edic) España: McGraw Hill.
- Koenes, A. (1996). *Gestión de la calidad total*. Madrid. Editorial: Díaz de Santos.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999) *Administración*. Una Perspectiva Global, 11ª Edición, México, McGraw Hill Interamericana Editores.
- Kreitner, R y Kinicki, A (1996). *Comportamiento de las organizaciones*. (3ª edic). España Madrid: Editorial Irwin.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2003). *Comportamiento organizacional: concepto, problemas y prácticas*. 7ma Ed. México: McGraw-Hill.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2000). The effects of differ rent sources of leadership on student engagement in school. En: Riley K. y Louis, K. (Eds.), *Leadership for Change and School Reform*. London: Routledge Falmer
- Lévy-Leboyer (2003). *La Motivación en la Empresa*.( 2ª edic.). España: Editorial Ediciones Gestión 2000.
- Lusthaus, C. Adrien, M. Anderson, G. Carden, F. & Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. E.E U.U. dit. IDB Bookstore.

- Luthans, F. (2008) *Comportamiento organizacional*. 11ª edición, México, McGraw Hill.
- Mankelivan, W (1987). *La motivación en el trabajo*. México: Editorial Iberoamericana.
- Manquardt, M. (1996). *Building the learning organization: A Systems approach to quantum improvement and global success*. USA, Mc-Graw.Hill, 1ra edicion.
- Marín, D.; Cano, C.; Zevallos M. & Mora R. (2009). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Colombia: Facultad de Ciencias Económico Administrativas, Programa Administración de Empresas. Recuperado de: [http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55725.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55725.pdf).
- Mcewan, K. (1998). *Seven steps to effective instructional leadership*. California: Corwin Press.
- Medina, A. y Gómez, R. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. Universidad Nacional de Educación a Distancia. España. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores* Enero 2014, Vol. 53(1), pp. 91-113. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Medina, A. y Gómez, R.M. (2012.) *La dirección escolar-liderazgo para intervenir en programas de atención a la diversidad y bilingüismo en un centro de Educación Secundaria*. Paper, Congreso Internacional de Organización Educativa, Universidad de Granada.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El Proceso Estratégico*. México Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mosley, Megginson & Pietri (2005). *Supervisión* (6ª edición) México. Edit. Thomson.
- Noj, M. (2007). *El perfil de liderazgo del docente del siglo XXI*. [Tesis] Universidad Galileo. Ciudad de Guatemala.
- Parker, R. (2002). *Passion and Intuition: The impact of life history on leadership*. Practitioner Enquiry Report. Inglaterra: NCSL
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*, SEP, Biblioteca para el maestro.

- Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. Paris, OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
- Quezada, M. (2013). *El liderazgo y su incidencia en la calidad educativa del séptimo año de educación básica del Centro Educativo "Consejo Provincial" del Cantón Lago Agrio*. [Tesis] Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito
- Rheem, Helen (2000) *The learning organization, building learning capability*. Emerald Publishing, 1.
- Rivera, P. (1992). *La motivación Empresarial*. Díaz de Santos.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*, 10ª edición, México, Pearson Educación, México.
- Robbins, S. & Decenzo, D.(2002). *Fundamentos de administración* (3ª edición). México. Edit. Pearson Prentice – Hall.
- Robinson, V. (2010). From instructional leadership to leadership capabilities: empirical findings and methodological challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9 (1), 1-26.
- Rodríguez, S.; Cárdenas, C.; Campos, F. (2012). El desarrollo del liderazgo educativo. Evidencias de un estudio de historias de vida. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 10, núm. 1, pp. 44-57. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España.
- Segade, J. (2007). *Administración de organizaciones*. Caracas. Santillana.
- Senge, P- (2005) *The dynamics of change and sustainability*, Management NZ , vol. 32. No. 13. pp. 46-48.
- Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires. Ediciones Interoceánicas S.A.
- Stoner, J.; Freeman, E.; y Gilbert, D. (1996). *Administración* – 6ta Edición. Prentice Hall.
- Trujillo, A. (2017). *El liderazgo educativo del docente y su influencia en la autoestima de los estudiantes de la Unidad Educativa "Manuela Cañizares" provincia pichincha durante el año lectivo 2016-2017*. [Tesis] Universidad Técnica Particular de Loja. Quito.

- West-Burnham, J. (2009.) *Developing outstanding leaders*. Professional Life Histories of Outstanding Headteachers Full report. Inglaterra: NCSL
- York-Barr, J. y Duke , K. (2004). *What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship*. *Review of Educational Research*, 74 (3), pp. 255-316.
- York-Barr, J. y Duke , K. (2004). *What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship*. *Review of Educational Research*, 74 (3), 255-316.

# ANEXOS

## CUESTIONARIO PARA LIDERAZGO DOCENTE

### INSTRUCCIONES:

Estimado colega: A continuación le presentamos un cuestionario que permitirá evaluar el nivel de liderazgo docente dado en nuestra institución. Para nuestra investigación su respuesta es sumamente relevante; por ello debe leerlo en forma detallada y, luego, marcar con un aspa (X) una de las tres alternativas.

Recuerde el cuestionario es totalmente anónimo.

Responda y marque sólo una de las alternativas.

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
<b>COMPETENCIA DE GESTIÓN</b>				
01	La gestión de soporte pedagógico de los estudiantes es una prioridad de los docentes de la I.E.	1	2	3
02	La I.E. requiere docentes líderes comprometido con las prácticas educativas.	1	2	3
03	Como docente optimiza los recursos que les brinda la I.E.	1	2	3
04	Usa los tiempos en función de las necesidades de los estudiantes.	1	2	3
05	Como docente prioriza el desarrollo de las capacidades a lograr en las programaciones.	1	2	3
06	El equipo pedagógico ajusta la planificación horaria a las necesidades de la institución.	1	2	3
07	Los docentes trabajan con materiales de acceso fácil por parte de los estudiantes	1	2	3
08	Como docente gestiona los procesos de evaluación de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.	1	2	3
<b>COMPETENCIA HUMANA</b>				
09	Como docente se siente comprometidos con el desarrollo integral de los estudiantes	1	2	3

10	Es dialogante y comprensivo con los estudiantes a su cargo.	1	2	3
11	La empatía es una característica de los docentes de la I.E.	1	2	3
12	Los valores practicados en la I.E. potencian el liderazgo pedagógico.	1	2	3
13	Como docente se siente muy implicado con el plan de mejora institucional.	1	2	3
14	Participa activamente en las actividades establecidas en el plan anual de trabajo	1	2	3
15	Los compromisos de los docentes van encaminadas a la innovación pedagógica.	1	2	3
16	La actitud del docente fomenta la creación de una cultura innovadora.	1	2	3
<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>		<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>SIEMPRE</b>
17	Como docente de la institución realiza proyectos de innovación.	1	2	3
18	Diversifica los programas anualmente atendiendo a las necesidades de sus estudiantes.	1	2	3
19	Promueve actividades integradoras para la diversidad cultural en la institución.	1	2	3
20	Fomenta el uso de las nuevas tecnologías en el aprendizaje de sus estudiantes.	1	2	3
21	Tú objetivo es el aprendizaje de las áreas priorizadas por el MINEDU	1	2	3
22	Apoyas la integración de estudiantes con NEE, en la Institución Educativa.	1	2	3
22	Respetas los diversos credos que tengan los estudiantes.	1	2	3
24	Como docente tutor(a) brindas apoyo a los estudiantes en sus estudios.	1	2	3

Adaptado de Medina y Gómez (2014.)

Escala valorativa:

Puntuación de 24 a 40 = BAJO

Puntuación de 41 a 56 = REGULAR

Puntuación de 57 A 72 = ALTO



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
"Manuel de Mendiburu"  
- TACNA -

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"  
"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"

## **CONSTANCIA**

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 42223  
"MANUEL DE MENDIBURU" DEL DISTRITO ALTO DE LA  
ALIANZA, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE TACNA:

**HACE CONSTAR, QUE:**

### **CARMEN LOURDES, LEDESMA QUIQUE**

*Estudiante de Maestría de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque; identificada con DNI 00492932; quien ha realizado la aplicación de sus instrumentos de recojo de información para la realización de su Tesis titulada: "Estrategias Motivacionales para mejorar el Liderazgo Docente en los Profesores de la Institución Educativa "Manuel de Mendiburu", Tacna- 2018".*

*Se otorga la presente constancia a solicitud de la interesada, para los fines que el interesado considere conveniente.*

Tacna, 30 de abril del 2018



*[Firma manuscrita]*  
**PROF. STUCKER PANIAGUA VARGAS**  
**DIRECTOR**  
**IE "MANUEL DE MENDIBURU"**  
**- TACNA -**

SPV:D.  
mcc:O.E.

*"Un Mendiburiano jamás rehuye a un desafío inteligente"*  
Coop. Gregorio Albarracín - Calle Taberna N° 1825 - Teléfono Nº052-241012  
Cod. Mod. Primaria: 0646372 - Cod. Mod. Secundario: 112708

## EVIDENCIA FOTOGRÁFICA

Aplicación de las estrategias motivacionales en los profesores de la I.E. “Manuel de Mendiburu”, Tacna – 2018.



Profesores participando en el Primer Taller denominado “Autoestima”



Profesores participando en el Tercer Taller denominado “Desempeño Laboral” con apoyo del psicólogo Kevin Raúl Valencia García

Plana Docente de la I.E. “Manuel de Mendiburu” que participó en los “Talleres de estrategias motivacionales para mejorar el liderazgo docente”

