



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PLAN DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCION EDUCATIVA: 40018
PEDRO VILLENA HIDALGO, DEL DISTRITO DE HUNTER, DE LA PROVINCIA
Y REGION AREQUIPA 2016.**

TESIS

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

AUTOR: Bach. FLORES TALAVERA, OSWALDO RICARDO

ASESOR: Dr. PERCY MORANTE GAMARRA

LAMBAYEQUE – PERÚ

2019

PLAN DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 40018 PEDRO VILLENA HIDALGO, DEL DISTRITO DE HUNTER, DE LA PROVINCIA Y REGIÓN AREQUIPA 2016.

PRESENTADO POR:

Oswaldo Ricardo Flores Talavera

AUTOR

Dr. Percy Morante Gamarra

ASESOR

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 Académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN: GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA

APROBADO POR:

Dr. Manuel Bances Acosta
PRESIDENTE DEL JURADO

MSc. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIO DEL JURADO

Dra. Laura Altamirano Delgado
VOCAL DEL JURADO

LAMBAYEQUE - 2018

DEDICATORIA

A mi digna esposa y a mis hijos, que son el motor y motivo de trabajo, superación profesional y sobre todo por la comprensión y aceptación que siempre me dan.

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes de la universidad Nacional: “Pedro Ruiz Gallo” por sus enseñanzas y consejos durante mis estudios, a mis compañeros maestrantes por el apoyo desinteresado que me han brindado y los que han colaborado haciendo posible el desarrollo de la presente investigación.

ÍNDICE

Plan de estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño de los docentes en la institución educativa 40018 pedro Villena Hidalgo, del distrito de Hunter, de la provincia y región Arequipa 2016.

Contenidos	Págs.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA	17
1.1 Ubicación del objeto de estudio.	18
1.2 Evolución histórica y tendencial del objeto de estudio.	23
1.3 Características y manifestaciones del problema.	26
1.4 Metodología de la investigación.	31
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	35
2.1 BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS	36
2.1.1 Antecedentes	36
2.1.2 Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns.	39
2.1.3 Teoría de Sistemas de Administración.	43
2.1.4 Teoría del Comportamiento Organizacional.	46
2.2 BASES CONCEPTUALES	49
2.2.1 Plan	49
2,2,2 Estrategia	50
2.2.3 Estrategias productivas	52
2.2.4 Desarrollo profesional docente	54
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	56
	58

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	59
3.1.1 Resultados de la encuesta aplicada a los docentes, administrativos y director.	71
3.1.2 Resultados de la Ficha de Evaluación del desempeño docente aplicada a los docentes.	84
3.2 MODELO TEÓRICO	85
3.3 PROPUESTA	85
3.3.1 Presentación	86
3.3.2 Fundamentación	88
3.3.3 Objetivos	88
3.3.4 Estrategias Propuestas específicas propuestas	95
3.3.5 Principios de la propuesta	97
3.3.6 Consejos prácticos que funcionan en el salón de clases.	100
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
LINKOGRAFIAS	106
ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación crítico, descriptiva y propositiva se realiza al observar que en la IE N° 40018 “Pedro Villena Hidalgo”, del distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa. Se observa que los docentes demuestran bajos niveles de desempeño docente, en su quehacer pedagógico, debido a los pocos conocimientos de liderazgo directivo, lo que repercute en el rendimiento académico de sus estudiantes, ya que se encuentran desmotivados, bajas calificaciones y demuestran conductas inapropiadas, afectando la calidad de vida de los estudiantes y el desarrollo institucional.

Donde el autor se plantea el objetivo general de: Elaborar y proponer un plan de estrategias de liderazgo directivo para los docentes del nivel primario, basada en las teorías de Liderazgo transformacional de Bass y Burns, para mejorar el desempeño profesional de docentes, repercutiendo en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes, en la IE 40018 “Pedro Villena Hidalgo”. La hipótesis formulada es: “Si se elabora y se propone un plan de estrategias liderazgo directivo basada en la Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns, Entonces, será posible lograr un mejor desempeño profesional de los docentes, repercutiendo en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes”.

Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, se presenta la propuesta: Plan de estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño de los docentes en la institución educativa N° 40018 “Pedro Villena Hidalgo”, del distrito de Hunter, de la provincia y región Arequipa 2016

La lógica de la investigación aplicada por el investigador para la solución de la problemática, es que permitió la utilización de diversos métodos teóricos y prácticos, tales como el histórico-lógico, hipotético-deductivo, de la modelación para la elaboración del informe.

Palabras clave: Liderazgo, desempeño docente, Estrategias, Didáctica.

ABSTRACT

The present critical, descriptive and proactive investigation is carried out when observing that in EI N ° 40018 "Pedro Villena Hidalgo", of the district of Hunter, province and region of Arequipa. It is observed that the teachers show low levels of teaching performance, in their pedagogical task, due to the little knowledge of directive leadership, which affects the academic performance of their students, since they are demotivated, low grades and demonstrate inappropriate behaviors, affecting the quality of life of students and institutional development.

Where the author sets out the general objective of: To elaborate and propose a plan of leadership strategies for teachers at the primary level, based on the theories of transformational leadership of Bass and Burns, to improve the professional performance of teachers, having an impact on the quality of the teaching-learning process of the students, in the IE 40018 "Pedro Villena Hidalgo".

The hypothesis formulated is: "If a management plan is elaborated and proposed based on the transformational leadership theory of Bass and Burns, then it will be possible to achieve a better professional performance of the teachers, impacting on the quality of the teaching process student learning".

Taking into account the results of the application of the research instruments, the proposal is presented: Plan of leadership strategies to improve the performance of teachers in educational institution N ° 40018 "Pedro Villena Hidalgo", Hunter district, of the province and region Arequipa 2016 The logic of the research applied by the researcher for the solution of the problem is that it allowed the use of various theoretical and practical methods, such as the historical-logical, hypothetical-deductive, modeling for the preparation of the report.

Key words: Leadership, teaching performance, Strategies, Didactics.

INTRODUCCIÓN

Partiendo desde una perspectiva globalizada, se asume que la cultura de evaluación del desempeño docentes, se hace muy necesario asumir en su totalidad, en esta comprensión intervienen tanto el director, su gestión, forma y su contenido, como los docentes, sus expectativas y sus conocimientos previos. Para ser un docente competente y excelente necesitamos, simultáneamente manejar con soltura las habilidades de líderes proactivos, liderazgo transformacional y aportar al crecimiento de nuestros objetivos, ideas y experiencias previas, necesitamos implicarnos en un proceso de inducción, predicción e inferencia permanente, que se apoya en la información que aporta el contexto y en nuestra propia experiencia.

Los acelerados cambios mundiales en el contexto de la educación para este siglo XXI consideran como nuevos paradigmas:

- El valor del conocimiento, ya que no es suficiente acrecentar el acervo cognitivo, si no de preparar a los docentes para que sean capaces de resolver los problemas del futuro, es decir sean muy competentes, según (ALIAGA. V. 1996)
- El aprendizaje es para y a lo largo de toda la vida; es decir, ya no basta el trinomio vital educación-trabajo-formación, el cual suponía que había un tiempo para cada cosa: uno inicial para estudiar; otro posterior para trabajar desarrollando los conocimientos de la etapa previa; y, el último para seguir su formación, que hoy ya no está vigente, pues ha sido sustituido por una vida de estudio y de praxis continuos, alternados o, incluso, simultáneos.
- El desarrollo de competencias y habilidades complejas que consiste en los componentes básicos; es decir, por un lado las tareas pedagógicas del docente y por el otro los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores, requeridos para integrar el desempeño de las tareas que debe realizar el profesional para su aprendizaje.
- La flexibilidad curricular, educación centrada en el estudiante, entre otros.

La cultura del buen desempeño docente, está normado y es una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de nuevas formas de trabajo, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la gestión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la

creación de valor que beneficia a los estudiantes con una visión de ser parte de la empresa, la economía y la sociedad.

El desempeño docente tiene sus orígenes en el inicio de la historia de la formación pedagógica, puesto que ésta en toda su historia ha luchado por superarse, por encontrar mejores formas de hacer las cosas y mejorar su calidad de vida. El desempeño docente, es algo innato en la formación pedagógica, algo que siempre ha estado presente en el maestro, aunque claro está, que el desempeño docente no se ha desarrollado en la misma medida en todos los profesores.

En los países de América Latina y el caribe, se está produciendo una verdadera transformación en políticas de desarrollo educativo, que incorpora el fomento de nuevos documentos y la promoción de una nueva mentalidad que valoriza la actividad pedagógica y didáctica. Prueba de ello es que en los últimos años han surgido numerosos programas de eventos de actualización y capacitación, de fomento del espíritu deontológico y apostólico de los maestros de vocación, tanto a nivel nacional como en ámbitos regionales, con frecuencia desarrollados por entidades privadas pero contando también con apoyo público.

A nivel nacional en la actualidad existen avances importantes en la cobertura de los servicios educativos, pero también es conocido que existen muchos problemas de carácter pedagógico y didáctico, que desde el desarrollo local se trata de resolver problemas relacionados con la calidad de educación de la población, reforzando sus potencialidades, estimulando sus cualidades y capacidades. Para ello, se requiere del rol activo de los docentes para que asuman esta labor de manera extraordinaria. De este modo, la estrategia que propone el investigador es de atender, apoyar, estimular el desarrollo de estos actores.

Son los miembros de la Institución Educativa quienes mejor conocen su historia y pueden identificar claramente los recursos humanos y físicos con los que se cuenta en el ámbito Institucional. Por este motivo, la participación de la comunidad educativa institucional en el diagnóstico de nuestra realidad y en las decisiones, es fundamental para la elaboración de un plan de estrategias de liderazgo directivo, integral y sustentable que impulse el crecimiento del desarrollo docente en su desempeño y mejore la calidad de vida de los estudiantes de esta

Institución Educativa N° 40018 “Pedro Villena Hidalgo”. En la perspectiva del desarrollo local, la comunidad se vuelve protagonista de su presente y su futuro. Lo conveniente es comenzar reconociendo qué es lo que se pretende lograr en los docentes con respecto a su desempeño a partir de nuestra realidad actual. El investigador tratará entonces, de construir un proceso que nos permita analizar la idea de mejorar el desempeño docente con cierta coherencia y transformarla en un institución educativa que brinde una educación de calidad, que conlleve a alcanzar el éxito esperado, pero ese éxito estará más cerca cuanto mayor sea la comprensión sobre estrategias de liderazgo directivo, en docentes, mejor será el conocimiento que tengamos de nuestra actividad como colegio de formación en Educación Básica Regular, para con nuestros alumnos.

Por este motivo el desarrollo de un Plan de estrategias de liderazgo directivo en nuestra institución educativa N° 40018 “Pedro Villena Hidalgo” del distrito de Hunter, es de vital importancia para la generación y fortalecimiento de docentes comprometidos, innovadores y extraordinarios. Las mismas, ayudan a reproducir la vocación y el espíritu de aprendizaje en los alumnos favoreciendo la mejora en la calidad de vida y el desarrollo institucional. En consecuencia, este problema requiere la intervención investigativa propositiva y resolutive.

En la actualidad el índice de cambio es más rápido, su magnitud es mucho mayor y la cantidad y calidad del mismo es diferente, lo que hace que los Directores de las Instituciones Educativas tengan que enfrentarse a desafíos que nunca habían visto antes.

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

Según la investigadora (ALVERCA, I. 2003) “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Es importante, considerar la debida importancia, el papel del liderazgo en los directores y docentes, para poder conducir y guiar a los estudiantes de la

Institución educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

El autor busca con esta investigación impulsar influencias positivas para mejorar y lograr generaciones de estudiantes con una formación integral, con un cimiento saludable, maestros entusiastas, creativos e innovadores capaces de reconocer en sus alumnos necesidades e intereses de aprendizaje que lo llevarán al diseño de nuevas estrategias en beneficio de lograr una cultura de buen desempeño docente en su Institución.

El problema científico a investigar está enunciado de la siguiente forma: Se observa en al I.E. N° 40018 “Pedro Villena Hidalgo”, del distrito de Hunter, provincia y Región de Arequipa, que los docentes demuestran bajos niveles de desempeño docente, en su quehacer pedagógico, debido a los pocos conocimientos de liderazgo directivo, lo que repercute en el rendimiento académico de sus estudiantes, ya que se encuentran desmotivados, bajas calificaciones y demuestran conductas inapropiadas.

En tal sentido el objetivo general de la Investigación es: Elaborar y proponer un plan de estrategias de liderazgo directivo para los docentes del nivel primario, basada en las teorías de Liderazgo transformacional de Bass y Burns, para mejorar el desempeño profesional de docentes, repercutiendo en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes, en la IE 40018 “Pedro Villena Hidalgo” del distrito de Hunter, provincia y departamento de Arequipa.

Así mismo se estableció los siguientes objetivos específicos, para la presente investigación científica:

- Elaborar y aplicar Instrumentos de investigación para conocer el nivel del desempeño docente en el nivel primario de la IE 40018 “Pedro Villena Hidalgo” del distrito de Hunter.
- Modelar un Marco teórico que sustente el presente trabajo de investigación, utilizando teorías y bases conceptuales.
- Diseñar un Plan de Estrategias sobre liderazgo directivo transformacional como estrategia para el éxito del desempeño docente.

- Proponer un Plan de Estrategias de liderazgo directivo, para mejorar el desempeño docente.
- Elaborar y las conclusiones y recomendaciones.

Por otro lado se tiene que la hipótesis formulada es la siguiente: Si se elabora y se propone un plan de estrategias liderazgo directivo basada en la Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns, Entonces, será posible lograr un mejor desempeño profesional de los docentes, repercutiendo en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes de la I.E. N° 40018 “Pedro Villena Hidalgo del distrito de Hunter, provincia y Región de Arequipa.

El desempeño docente que está vinculado con la gestión pedagógica, dicha gestión es desarrollado por los directivos con el propósito de mejorar la calidad de desempeño docente y por ende la calidad de servicios educativos, pero la gestión educativa actual presenta ciertas limitaciones de orden institucional, administrativo, lo cual ejerce influencia en el desempeño docente, que dicho sea de paso se muestra con deficiencias. En este sentido “las viejas formas de gestión educativa frena el desarrollo y resultados de calidad que demanda los cambios sociales culturales que se dan en la sociedad, con los que urge elaborar y aplicar modelos de gestión sistémica funcional que permita mejorar la calidad del proceso de los servicios educativos” (CASTRO L. 2004).

Particularmente en la I. E se observa limitaciones del desempeño docente, en el plano de dominio de contenidos en el aspecto pedagógico y metodológico. Por otro lado, la evaluación del desempeño laboral desarrollado por las autoridades educativas es unilateral y subjetivista. Por esta razón, es necesario diseñar y proponer un Plan de Estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de los maestros.

Si bien es cierto, hay otras formas para elevar el profesionalismo del docente. Pero también el sistema de inducción de liderazgo directivo es otra forma de contribuir el mejoramiento de la calidad de desempeño docente, que a través de ella, podemos detectar las debilidades y fortalezas del docente de aula, para determinar las limitaciones del desempeño de los docentes que se manifiestan en los siguientes indicadores factos perceptibles:

Existen docentes que desconocen el aspecto teórico – conceptual de evaluación holística, sistémica y compleja.

Los docentes tienen bajo nivel de competencia en lo profesional, en el dominio pedagógico, didáctico y curricular, es decir no dominan adecuadamente las ciencias de su profesión.

Los docentes dominan de manera deficiente, el método, técnicas y estrategias de liderazgo directivo para la enseñanza – aprendizaje de las áreas curriculares.

Existen docentes que privilegian el trabajo individual en detrimento de trabajo en equipo y el trabajo colaborativo.

Una mayoría de docentes presentan con dificultades en el diseño y utilización de medios y materiales didácticos pertinentes para el desarrollo de sus actividades educativas.

Los maestros(as) desconocen parcialmente las rúbricas de la Evaluación del desempeño docente que se aplicarán a todos los maestros del Perú,

Nuestro objeto de estudio constituye el El Proceso formativo y permanente de los docentes del nivel primario en el I.E. N° 40018 “Pedro Villena Hidalgo”, del distrito de Hunter, provincia y Región de Arequipa.

Los diferentes aspectos de los mencionados, obedecen a muchas cuestiones de carácter externo e interno de los cuales está en la carencia un plan de estrategias productivas y emprendedoras y su falta de aplicación por la comunidad de docente y directivo.

El Campo de acción: Está determinado por Plan de estrategias de liderazgo directivo.

Por último como una forma de pronóstico podemos afirmar que si no se forma medidas correctivas, la institución educativa mencionada se seguirá sumando al grupo de escuelas que no contribuyen con los objetivos educativos nacionales, el de “Formar integralmente al educando en los aspectos físico, afectivo y cognitivo para el logro de su identidad personal y social, ejercer la ciudadanía y desarrollar

actividades laborales y económicas que le permitan organizar su proyecto de vida y contribuir al desarrollo del país”. Teniendo todos los recursos físicos y condiciones favorables para contribuir al desarrollo estudiantil, cuyos afectados serán los estudiantes por ende la comunidad que confía en nuestra institución educativa. En consecuencia la escuela no estaría cumpliendo con el encargo social.

Para facilitar su comprensión el estudio se ha estructurado en tres capítulos:

El primer capítulo contiene el análisis de la problemática de la ausencia de estrategias de liderazgo directivo; a partir de la ubicación o contextualización del problema, el origen y evolución histórica tendencial de la problemática del desempeño docente en la Institución Educativa, las características y manifestaciones de dicha problemática, así mismo la descripción de la metodología aplicada en la investigación.

El segundo capítulo presenta las referencias teórico científicas respecto a las estrategias de liderazgo directivo basadas en las teorías de Liderazgo transformacional de Bass y Burns; finalmente completan este capítulo la Base Conceptual y la Definición de Términos.

El tercer capítulo está referido a los Resultados de la Investigación y la Propuesta: Plan de estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño de los docentes, basada en las teorías de Liderazgo transformacional de Bass y Burns, en mejora desarrollo profesional de docentes, repercutiendo en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes, en la institución educativa N° 40018 “Pedro Villena Hidalgo”, del distrito de Hunter, de la provincia y región Arequipa 2016, que elaboró el investigador para contribuir a la solución del problema. Este capítulo contiene a la vez el análisis e interpretación de los resultados, el modelo teórico de la propuesta y la propuesta antes mencionada.

El trabajo de investigación culmina con las conclusiones, en las que se presentan los resultados significativos del estudio; las recomendaciones; las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio lo constituye el Proceso formativo y permanente de los docentes del nivel primario y secundario de I.E. N° 40018 “Pedro Villena Hidalgo”, del distrito de Hunter, provincia y Región de Arequipa.

Cuyos datos informativos son los siguientes:

- D.R.E. : Arequipa
- U.G.E.L. : Arequipa - Sur
- Región : Arequipa
- Provincia : Arequipa
- Distrito : Jacobo Dickson Hunter
- Centro Poblado : Ampliación Pampa del Cusco
- Área : Urbana
- Dirección : Av Tahuantinsuyo s/n
- Año de Fundación : Aproximadamente 1985
- Resolución : 0232 Ampliación de Servicio Educativo
- Educación Básica : Educación Básica Regular
- Niveles que atiende : Educación Primaria
: Educación secundaria
- Turno : Diurno - Mañana
- Sexo : Mixto
- Estudiantes matriculados Año 2017:

- Personal Directivo: Director Prof. RICARDO FLORES TALAVERA
- Personal Docente:
 - CHATA CHAVEZ, ORLANDO VALENTIN
 - MAMANI RAMOS, ANA BELEN MERCEDES
 - RIVERA AVALOS, Andernol Gregori
 - LEON HUANCA, LUIS FERNANDO
 - CHAVEZ QUISPE, ISMAEL JHOSUE
 - MAMANI GONZALES, ALEXANDRA XIMENA
 - VERA APAZA, MARILYN ALISSON
 - PAYE AMBROCIO, EDGARD GONZALO

- BOLIVAR HUISACAYNA, GABRIELA RAQUEL
- SUCARI CHANCAYAURI, ALEXANDRA PATRICIA
- FERNANDEZ TEJADA, NICOLE SAMARA
- PUMA MUJO, BRUNO RENATO
- GAONA COILA, MARY CARMEN

➤ Personal Administrativo y de Servicio

- Secretaria: QUISPE VILCAPAZA, JACKELINE MARIAN
- Trabajador de Servicio II: CHOQUE JIHUALLANCCA, ROSALINDA MARGOT

La Institución Educativa 40018 “PEDRO VILLENA HIDALGO” del distrito de Hunter, ha sido creada según la R.D. N° 1222 de fecha 28 de octubre de 1985. Posteriormente con fecha 5 de Julio de 1996 y según la R.D. 0625 de la USE Arequipa Sur, se autoriza para que la I.E. lleve el nombre de “PEDRO VILLENA HIDALGO” en reconocimiento y gratitud de su abnegada labor en favor de la Educación, siendo Ministro en el Gobierno del Ing. Alberto Fujimori, también cumplió la función de RECTOR, en la Universidad Pública de Chiclayo

Actualmente la Institución Educativa cuenta con su respectivo título de propiedad a favor del Ministerio de Educación, registrado con el número 0916102, con código de inscripción N° 146695, de fecha 4 de Agosto de 1999.

La Institución Educativa presta servicio en el nivel primario de menores, atendiendo alumnado de ambos sexos, funcionando en un solo turno, contando a la fecha con 28 años de creación en favor de los niños del distrito de Hunter

De acuerdo a los estudios y descubrimientos efectuados por Monseñor Leónidas Bernedo Málaga, la primera ciudad pre-inca existente en la zona de Arequipa, estuvo ubicada en Casa Patak, colindante con los cerros: “Ccaccallinca” y “Huacucharra”, donde hoy se asientan varios pueblos jóvenes y urbanizaciones del distrito Jacobo Hunter.

La primera ciudad pre-inca de Arequipa, existió en el año 100 D.C. reveló Monseñor Bernedo Málaga, después de su descubrimiento y estudios efectuados en 1942, acontecimiento comprobado por el sabio Julio C. Tello. La primera ciudad de Arequipa fue Casapatak, su descubrimiento se debió a una casualidad, al encontrarse tumbas en Tres Cruces, hoy Leche Gloria. Casapatak fue una ciudad misteriosa, que tenía 2 kilómetros de largo con 500 metros de ancho, y se alzó entre los cerros: Casapatak, Ccaccallinca y Huacucharra, que son cumbres desde las cuales se divisa Tingo Chico, Huasacache y tingo Grande.

Casapatak era una ciudad amurallada de piedra sin labrar, en dos hileras unidas con barro. Las habitaciones eran rectangulares y otras cuadradas de piedra, también sin labrar y sin paredes medianeras. Los muros que hoy quedan en pie son bajos y gran parte de ellos pegados a la roca viva. La mayoría de estos edificios han desaparecido y sus materiales fueron llevados para la construcción de las nuevas edificaciones de los pueblos circundantes.

La educación funciona en el nivel inicial, primario, secundario y otras modalidades de gestión estatal los servicios educativos que se ofertan se caracterizan básicamente por su mediana calidad en su forma y contenido condicionado por diversos factores de los cuales el más influyente lo constituye las pésimas condiciones de vida que afectan a toda la población y el bajo nivel salarial de los docentes.

Cabe destacar, que el barrio tradicional “Morro de Arica”, en el balneario de Tingo forma parte de Hunter, pero su existencia data de más de 170 años. Allí vivió hasta su muerte el 1 de setiembre de 1926 el filántropo y médico Jacobo Dickson Hunter, en la Quinta Hunter, hoy Villa Quinta Victoria.

A un costado pasando la línea férrea se ubica la parroquia de Tingo al frente se ubica el Parque Gilardi y un costado el Cuartel “Arias Araguez”, edificado en la década de 1940 y 10 años después se edificaron las viviendas de Villa Militar. Asimismo, pertenece al distrito el Velódromo de Cerro Juli y complejo deportivo, así como el Terminal Terrestre y Terrapuerto.

Si bien legalmente el distrito “Jacobo Hunter” nace por Ley 25225, el 2 de junio de 1990. Su gestación y cristalización como distrito, es el producto del esfuerzo de las organizaciones de base y de un grupo de dirigentes, que a partir de 1984 realizaron todas las gestiones y trámites para lograr la creación de la nueva jurisdicción política.

VISIÓN INSTITUCIONAL

La Institución Educativa 40018 PEDRO VILLENA HIDALGO, se ha propuesto ser una Institución modelo frente a las exigencias de un mundo globalizado, nuestra meta será formar estudiantes autónomos, investigadores, críticos y creativos, capaces de resolver algunos problemas sociales, haciendo uso de la ciencia y tecnología. Será una Institución con estándares educativos de calidad, con docentes altamente calificados, que hagan desarrollar en nuestros estudiantes los valores de justicia, solidaridad y, responsabilidad, demostrando amor por la naturaleza y protección de su medio ambiente.

MISIÓN INSTITUCIONAL

Somos una Institución que brindamos un servicio educativo de calidad en forma planificada y eficiente, utilizando adecuadamente los recursos, formamos estudiantes que practican valores humanos , contamos con docentes capacitados permanentemente haciendo uso de la ciencia, tecnología, cultura y el deporte, formando así, estudiantes con elevada autoestima, que demuestran libertad y autonomía responsable en la sociedad. Practicando hábitos de conservación del planeta.

Los lineamientos de la política Institucional son:

- Revaloración de valores hacia la contribución de la formación ciudadana y contribución a la construcción de la democracia.
- Conocimiento de la realidad peruana y desarrollo de la identidad nacional.
- Alto nivel cultural, humanista, científico y tecnológico.

La Institución Educativa Pública, cuenta con un local propio, construido en material concreto y diseñado para utilizarse como centro educativo,

contando con tres aulas para el nivel inicial y seis para el nivel primario además de otros ambientes destinados para la dirección, el departamento psicológico, la capilla, el centro de cómputo, la biblioteca, el laboratorio científico y los baños.

Así mismo la conservación del plantel se encuentra en óptimo estado de conservación gracias al cuidado que le brindan los integrantes de la comunidad educativa desde la Dirección, el grupo de docentes, personal de servicio y las alumnas quienes están identificados con su institución educativa.

Por su meritoria participación en actividades cívicas, artísticas, culturales, deportivas, etc. La Institución ha sido merecedora del reconocimiento de las Autoridades Educativas de Instituciones y de la Comunidad en general lo cual ha permitido ubicarse en un lugar preferente ante la demanda de atención educativa de padres de familia.

Finalmente la I.E. N° 40018 “Pedro Villena Hidalgo”, del distrito de Hunter, provincia y Región de Arequipa, se desenvuelve dentro de los siguientes valores:

- Respeto por los demás, conciencia de justicia, pensamiento reflexivo, sentimiento de responsabilidad, criticidad y pensamiento autónomo.
- Conservación del medio ambiente, la estima del trabajo humano y de sus frutos, así como la práctica de valores cívicos y morales que los alumnos actúen con sinceridad y respeto a los semejantes.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO Y TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Desde esta óptica del problema científico, encontrado en la I.E. Pedro Villena Hidalgo, “es la contradicción entre la situación actual del objeto y una situación deseable, revela un segmento de la realidad donde el conocimiento es ineficiente o parcial en cual prevalecen modos de actuación insatisfactorias expresado al mismo tiempo que la respuesta o

solución que no está contenida en la región de lo reconocido. Ello conduce al despliegue de una actividad para resolver la contradicción y llegar a la situación deseable de ahí su papel rector en la investigación” (DELLORS J., B. 1996). Vale decir el problema científico es la contradicción entre la situación actual que responde a la pregunta por qué, con la situación deseada o anhelada que responde a las preguntas el para qué. El primero (problema variable dependiente) y el segundo (objetivo) variable independiente.

Ahora cual es problema de nuestra investigación. Teniendo en cuenta que el problema no está en el vacío sino que está en el objeto. En este caso no hay problema sin objeto ni objeto sin problema. El objeto implica el proceso de gestión educativa. Por eso el objeto – problema es un proceso histórico no existe objeto sin proceso ni proceso sin objeto. En este caso, el problema es una necesidad. Esa necesidad se expresa en baja calidad de desempeño docente en la Institución Educativa N° 40018 “Pedro Villena Hidalgo”, condicionado por factores endógenos y exógenos, cuya evolución histórica y tendencias han trascendido por diversas etapas.

La primera etapa del desarrollo de la gestión pedagógica corresponde a la gestión clásica administrativa en el marco del modelo pedagógico del conductismo denominado también el positivismo educativo, que nuestro país empezó desde el gobierno de Velasco Alvarado (las décadas setenta, ochenta del siglo pasado). En pleno desarrollo de la sociedad industrial capitalista. En esta época el desempeño pedagógico se caracteriza por su enfoque estructural, funcionalista, tecnicista, pragmática y eficientista, donde el docente debe ceñirse a la tecnología de la época, una enseñanza por objetivos de análisis rígidos, centrados en la transmisión de contenido técnico- cognitivista de la formación de estudiantes “eficientes” para las fábricas y de servicios. Para esto los docentes deben programar y desarrollar actividades didácticas de la formación de conductas operadoras prácticas, sin pensar tanto, ni reflexionar del que, por qué y para qué de las cosas, hechos y de sí mismo. El docente es capacitado para ejecutar eficientemente lo programado de contenidos prácticos como dice

BALLESTA, J. (2001), “la supervisión educativa a los docentes es unilateral focalizado en hacer y cumplir ciegamente lo programado, en torno a las demandas del momento. En esta etapa educativa la gestión pedagógica está centrado en la formación e información para convertir al hombre en “”logo - máquina“, (SANCHEZ, G. 2005) mediante las capacitaciones y supervisiones pragmáticas. Es decir es la etapa de tecnologización docente por la predominancia de la administración educativa de “el interés técnico” (HABERMAS G. 1978) mediante el enfoque funcionalista normativo, cerrado, rígido, unilateral, enfatizado en el tecnicismo controlista y eficientista. En esto radica el origen del problema de investigación educativa en la institución educativa mencionada sobre el particular el director de la I.E en la clausura del año escolar dijo: ” los docentes deben cumplir estrictamente sin dudas ni murmuraciones los aspectos técnicos – pedagógicos tal como se ha diseñado con el fin de formar a los estudiantes para el trabajo técnico productivo”. Es este caso la dirección de la administración educativa aboga la formación tecnicista, diferente de una educación integral científica y humanista del alumno. Teniendo en cuenta que la formación debe estructurarse en las tres dimensiones cognitiva, práxica y valorativa. Por esta razón la gestión, pedagógica también debe estar centrado en la enseñanza tridimensional.

La segunda etapa histórica de la gestión pedagógica inicia desde la década del 90 del siglo pasado concretamente con el gobierno corrupto neoliberal de Fujimori, donde se observa el cambio del paradigma educativo de la administración positivista del funcionalismo – estructural al paradigma constructivista, relativista y programático en correspondencia del proceso de la globalización del mundo influencia por la revolución silenciosa de la ciencia, tecnología e informática, comunicación a que dio lugar la emergencia de la “sociedad del conocimiento” (LUZURRIAGA, L. 1998). En este contexto se observa también el cambio del modelo pedagógico del constructivismo neoliberal postmoderno, pragmático como ROMAN M. (2006) afirma: “La sociedad postmoderna es inminente tecnicista” a este corresponde la gestión pedagógica, desarrollado por el director de la I.E y el desempeño docente.

En este contexto el desempeño docente en la en la Institución Educativa N° 40018 “Pedro Villena Hidalgo”, no está a la altura de las exigencias del mundo cambiante sigue siendo pragmática cerrada en hacer por hacer no es un proceso consciente en el cambio curriculares y didácticas, caracterizado en lo normativo sin innovación creatividad que permita el mejoramiento de la calidad de aprendizaje de los estudiantes.

Los docentes no son sujetos de capacitación permanente en el saber y hacer curricular y didáctico que demuestra el liderazgo pedagógico, la competencia profesional en todas las dimensiones y sub-dimensiones capaces de transformar la ecología mental de los estudiantes en “hombres pensantes y operantes” (TRAHTEMBERG, L. 2001) y no pragmático sin capacidad suficiente en la creatividad en el campo curricular, pedagógico didáctico científico y humanista, mediante la influencia de la gestión pedagógica basada en los principios dialógicos, y sistémicos de la administración pedagógica. Por ende que demuestre eficiencia y eficacia del desempeño docente conforme a lo que demanda la sociedad del conocimiento.

1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

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

Inmediatamente surge la pregunta ¿Cómo los docentes vamos a educar a nuestros estudiantes para que desarrollen la capacidad de ser funcionales y productivos en un mundo donde el cambio continuo es la única constante? y la respuesta tiene hoy tanto de desafío y potencial problemático, como de la oportunidad inherente a cualquier proceso de cambio cuando se utiliza la creatividad y la reflexión.

En la actualidad el índice de cambio es más rápido, su magnitud es mucho mayor y la cantidad y calidad del mismo es diferente, lo que hace que los Directores de las Instituciones Educativas tengan que enfrentarse a desafíos que nunca habían visto antes.

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

Según (ESPINOZA, M. 1999), “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

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

En la actualidad nuestro sistema educativo necesita directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras son limitantes; hay que cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

En los momentos actuales hay una revaloración del rol del director, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en las Instituciones educativas, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los alumnos aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad.

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

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

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

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

Referente a los docentes, la UNESCO (2004, 81), señala que los procesos vividos por la mayoría de países latinoamericanos, así como los resultados de estudios diversos, muestran que el factor docente es uno de los más importantes para que las Reformas Educativas tengan buenos resultados en el aprendizaje de los estudiantes y en la manera como se gestiona la educación en los sistemas, las escuelas y las aulas. Si por un lado sin buenos docentes no hay cambio posible, por otro lado la situación

profesional y social de los docentes es uno de los nudos críticos de la educación. Los docentes son una de las causas más importantes del problema pero también pueden ser el inicio de las estrategias más efectivas para transformar la educación.

El desempeño docente que está vinculado con la gestión pedagógica, dicha gestión es desarrollado por los directivos con el propósito de mejorar la calidad de desempeño docente y por ende la calidad de servicios educativos, pero la gestión educativa actual presenta ciertas limitaciones de orden institucional, administrativo, lo cual ejerce influencia en el desempeño docente, que dicho sea de paso se muestra con deficiencias. En este sentido “las viejas formas de gestión educativa frena el desarrollo y resultados de calidad que demanda los cambios sociales culturales que se dan en la sociedad, con los que urge elaborar y aplicar modelos de gestión sistémica funcional que permita mejorar la calidad del proceso de los servicios educativos” (Cohelo 2005) particularmente en la I. E se observa limitaciones del desempeño docente, en el plano de dominio de contenidos en el aspecto pedagógico y metodológico. Por otro lado, la evaluación del desempeño laboral desarrollado por las autoridades educativas es unilateral y subjetivista. Por esta razón, es necesario diseñar y proponer un Plan de Estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente de los maestros. Si bien es cierto, hay otras formas para elevar el profesionalismo del docente. Pero también el sistema de inducción de liderazgo directivo es otra forma de contribuir el mejoramiento de la calidad de desempeño docente, que a través de ella, podemos detectar las debilidades y fortalezas del docente de aula, para determinar las limitaciones del desempeño de los docentes que se manifiestan en los siguientes indicadores factos perceptibles:

Existen docentes que desconocen el aspecto teórico – conceptual de evaluación holística, sistémica y compleja.

Los docentes tienen bajo nivel de competencia en lo profesional, en el dominio pedagógico, didáctico y curricular, es decir no dominan adecuadamente las ciencias de su profesión.

Los docentes dominan de manera deficiente, el método, técnicas y estrategias de liderazgo directivo para la enseñanza – aprendizaje de las áreas curriculares.

Existen docentes que privilegian el trabajo individual en detrimento de trabajo en equipo y el trabajo colaborativo.

Una mayoría de docentes presentan con dificultades en el diseño y utilización de medios y materiales didácticos pertinentes para el desarrollo de sus actividades educativas.

Los maestros(as) desconocen parcialmente las rúbricas de la Evaluación del desempeño docente que se aplicarán a todos los maestros del Perú,

La baja calidad de evaluación se manifiesta en diferentes indicadores, así como: la evaluación no es integral, está centrado en resultados, dejando de lado el proceso; Además está focalizado en la apreciación subjetiva; por tanto, carece de valor científico porque no es objetiva. Es evidente el predominio la heteroevaluación que anula la autoevaluación del docente. Los instrumentos que utilizan no son válidos ni confiables. Por un lado, la evaluación produce miedo, temor en los evaluados. Además, las evaluaciones no son permanentes, igual al acompañamiento y el monitoreo de los docentes.

Esta situación descrita proviene de la falta de profesionalismo de los evaluadores en el aspecto teórico – conceptual y metodológica de la problemática de evaluación y de acreditación del docente.

La Institución Educativa es una totalidad sistémica compleja, constituido por diversos componentes en proceso de interacción, cuyo propósito central es la formación integral de los estudiantes que genere el desarrollo multidimensional de los mismos, y para esta situación como ya se dijo más antes, el factor docente es uno de los componentes de mejor relevancia para cualificar los servicios educativos, para lo cual es necesario organizar, capacitar y evaluar su desempeño laboral en los aspectos de planeamiento curricular, programaciones curriculares y el desarrollo didáctico en el aula.

1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que se utiliza en la presente investigación es el Descriptivo crítico – propositivo, en base a un solo grupo, cuyo esquema es como sigue:



Dónde:

M = Muestra

R1 = Realidad inicial

E = Estímulo “Estrategias de liderazgo directivo”

R2 = Realidad esperada

Se ha tomado como población a todos los trabajadores de la I.E. 40018 “Pedro Villena Hidalgo” del distrito de Hunter, provincia y departamento de Arequipa, de la siguiente manera:

Institución Educativa 40018

NIVEL	DIRECTIVOS	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS	TOTAL
Inicial		02		02
Primaria	01	06	03	10
Secundaria		14		14
TOTAL	01	22	03	26

FUENTE: I.E. 40018 “Pedro Villena Hidalgo”

Como podemos apreciar la población está constituida por el personal docente, directivo, administrativo, padres de familia y estudiantes de los niveles de Primaria y Secundaria, asciende a un total de 350 personas.

La muestra con la cual se trabajara será de acuerdo al siguiente cuadro:

Estamos considerando una muestra de 26 unidades de análisis para la ejecución de la investigación, el cual consta del total de los docentes, directivos, administrativos de la Institución Educativa “Pedro Villena Hidalgo”.

Es una muestra de tipo no probalístico, por tomar el 100% de la población.

La técnica utilizada para recolectar la información y datos, se aplicará la OBSERVACION Y ENCUESTA para obtener información, opiniones o pronunciamientos del personal que labora, estudiantes y padres de familia de la Institución Educativa 40018 “Pedro Villena Hidalgo”, del distrito de Hunter.

Para la presente investigación se aplicará la ficha de observación y el cuestionario, con el fin de recolectar datos sobre las variables planteadas y de esta manera identificar el nivel de liderazgo transformacional frente al clima institucional.

Se ha considerado por conveniente utilizar el método crítico propositiva, porque la investigación es cuantitativo – cualitativo, es decir, que esta investigación busca causas y consecuencias del liderazgo transformacional para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del clima institucional entre los agentes de la Institución Educativa 40018 “Pedro Villena Hidalgo”, del distrito de Hunter, ya que tratamos de buscar datos estadísticos para identificar alternativas de solución al problema detectado.

El procedimiento seguido en el presente trabajo de investigación es el siguiente:

- Seleccionar el nombre de la propuesta; Plan de estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño de los docentes en la Institución Educativa 40018 “Pedro Villena Hidalgo”, del distrito de Hunter, de la provincia y región Arequipa 2016.

- Clasificación y formulación de las técnicas e instrumentos a utilizar.
- Formulación de la encuesta y observación.
- Aplicación del cuestionario y ficha de observación a la comunidad educativa.
- Análisis y procesamiento de los datos
- Tabulación de los resultados estadísticos de la encuesta y observación aplicada.
- Interpretación de los resultados de cada uno de los datos estadísticos.
- Verificación de la hipótesis.

Para la interpretación y análisis de los cuadros que se refieren al cuestionario y ficha de observación aplicados a la comunidad educativa, se realizará mediante un análisis estadístico, es decir la descripción objetiva de los cuadros y un análisis explicativo que consiste en la comparación de los datos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

2.1.1 Antecedentes

En la ciudad de Arequipa se han encontrado escasos trabajos relacionados con estilo de liderazgo del director y el desempeño docente.

A Nivel Nacional:

CONTRERAS, (2005) sustentó la tesis doctoral: Estilo de Liderazgo de una Directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Sus conclusiones fueron los siguientes:

- La Directora ejerce un estilo de Liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo cuando se relaciona con los docentes y de estilo interpersonal cuando se trata de liderazgo que ejerce con los alumnos.

- Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes desarrolla la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción presión para ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal en las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se genera un conflicto, opta por evitarlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión de cumplimientos de las funciones de los docentes.

- Con los alumnos, desarrolla la comunicación pública y privada, orientada a la coerción y mantenimiento de la disciplina. La comunicación privada se emplea también para realizar consultas informales, resolver problemas de indisciplina y brinda cierta confianza que puede revertir en una alta visibilidad de su persona.

GONZALES, (2004) sustentó la tesis doctoral: Liderazgo y Equipos de trabajo y su influencia en la gestión eficaz de las empresas del Grupo Empresarial Unión. Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional Federico Villareal Perú. Sus conclusiones fueron los siguientes:

- La investigación se orienta a proponer una metodología para la confirmación de equipos mediante la aplicación de un programa de capacitación y entrenamiento sobre el liderazgo, partiendo de la premisa de que los equipos de trabajo no nacen sino se hacen y por lo tanto no son resultado experimental aplicando el programa a los trabajadores seleccionados mediante el muestreo estratificado proporcional en el cual la selección de número de elementos de cada estrato, en este caso la empresa.

- Los resultados de ésta investigación muestra que los equipos de trabajo basados en un programa de capacitación y entrenamiento del liderazgo bajo el modelo de aprendizaje inteligente en equipos desarrollan una influencia significativa en la gestión de las empresas del Grupo Empresarial Unión con relación a los aspectos de liderazgo, desempeño del recurso humano y el clima organizacional.

ALFONSO y RIVAROLA, (2005) sustentó la tesis doctoral: Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas. Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Sus conclusiones fueron las siguientes:

- La cultura organizacional exige la participación de líderes que contribuyan a la construcción de los espacios que puedan privilegiar las distintas formas que competen a una sana relación y de las energías que el hombre orienta hacia todo proceso de mejora continua. Por otro lado, la competitividad es considerada como la estrategia y la capacidad organizacional enmarcada en valores, orientada al beneficio del personal que conforman a las organizaciones y de los clientes.

- La dinámica que existe entre la competitividad organizacional y el capital intelectual, están en la búsqueda de una mayor satisfacción de los clientes. Si consideramos al capital intelectual, al capital emocional y al comportamiento ético – social – trascendente, podemos realizar la importancia que engloba a toda la energía humana. Los tres conceptos dan como resultado lo que se denomina la sabiduría que los líderes de las organizaciones deben buscar, para propiciar el auténtico éxito, como fundamento en la sana contribución al beneficio de la sociedad.

- Los líderes organizacionales no pueden desarrollar una estructura organizativa de forma que todas las personas hallen la satisfacción total de sus necesidades personales. Esta tarea, la consideramos difícil, en vista de la dificultad existente para poder cumplir con las necesidades y expectativas de todos los integrantes de una organización mediante el planteamiento de una misma estructura organizacional.

A Nivel Internacional:

SORADOS (2010) En el trabajo de investigación titulado “Influencia del Liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, describe y explica las variables de liderazgo y calidad de la gestión educativa de nivel descriptivo-Correlacional donde se determina la influencia entre el liderazgo y la calidad de gestión educativa en Venezuela.

La calidad de gestión de una institución depende de varios factores como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones.

Si bien es cierto que el gobierno Venezolano ha implementado de materiales a las instituciones educativas, no ha hecho con la gran tarea de capacitar y educar a los docentes en temas de calidad de la gestión educativa.

Solo con buena capacitación en calidad de gestión se logrará mover a la comunidad peruana hacia un futuro sostenible, siempre y cuando el gobierno peruano tenga la misión de cumplir el acuerdo nacional, logrando la calidad educativa.

SONCO CHÁVEZ Betty Leonor (2012) en su trabajo titulado “Influencia del Liderazgo de los directores en el desarrollo docente” de la Región de Valparaiso en Chile, se considera que es de prioridad e imprescindible establecer mesas de trabajo en conjunto para ayudar a superar los problemas al interior de las I. E., en base al diálogo, empatía y comunicación asertiva. El liderazgo ejercido por los directores en las Instituciones Educativas, según la percepción de los docentes y

administrativos es autoritario, existiendo una baja relación entre el liderazgo de los directores y el desarrollo docente; por lo tanto el trabajo pedagógico que se aprecia en las Instituciones Educativas está en descenso porque no existen buenas prácticas docentes, relaciones interpersonales, comunicación y motivación.

2.1.2 TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BASS Y BURNS.

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981), habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El director de una I.E. debe trabajar los conceptos de líder transformacional quien tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los subordinados, como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (BURNS, 1978).

De acuerdo con Bass y AVOLIO (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático): Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto,

confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. Consideración Individualizada. Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

3. Estimulación Intelectual: Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadoras con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

4. Liderazgo Inspiracional: Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (BASS, 1985; BURNS, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en

situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo" (BASS, 1987:163).

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas. El modo de obtener las cosas es mediante una inyección de entusiasmo y energía.

Trabajar para un líder transformacional puede ser una experiencia maravillosa, edificante e inspiradora, ellos ponen pasión y energía en cada cosa, ellos cuidan de su personal y desean que el personal alcance el éxito.

El líder transformacional arranca con la construcción y desarrollo de una visión, un panorama del futuro que excitará y convertirá a los potenciales seguidores.

La visión puede ser desarrollada por el líder, por el miembro mayor del grupo o puede emerger de una amplia discusión. El factor más importante es que el líder “compra” esa visión, la engancha, la encuadra y talla en el grupo.

El paso siguiente, cual hecho que nunca se detiene, es la constante venta de la visión. Esto requiere energía y compromiso. Unas cuantas personas inmediatamente “comprarán” la visión radical y algunos otros se unirán a ella suavemente. El líder transformacional entonces toma cada oportunidad y se aprovechará de cualquier trabajo para convencer a otros de abordar el vagón.

Para aglutinar seguidores, el líder transformacional tiene mucho cuidado en crear y consolidar “confianza”, en la integridad de su persona como la parte más crítica del paquete que él está vendiendo y que los demás también deben vender. En efecto, los seguidores, están “vendiéndose” ellos mismos así como a la visión.

La ruta del progreso puede no ser obvia ni estar dibujada en detalles, pero con una clara visión, la dirección siempre será conocida.

Entonces se hallarán las formas de progresar y de continuar sin interrupción el proceso de corrección del curso.

El líder transformacional aceptará que existan fallas y cañones ciegos en el camino, pero mientras que los seguidores sientan que el progreso está siendo alcanzado, ellos estarán felices.

El escenario final permanece al frente durante la acción. Los líderes transformacionales están siempre de pie para ser contados en lugar de permanecer ocultos detrás de las tropas.

Los líderes transformacionales muestran sus actitudes y acciones como cualquier otro, hacen continuos esfuerzos para motivar a sus seguidores, hacen rondas, escuchan, tranquilizan y entusiasman.

Todo, el líder transformacional balancea su orientación entre los actos de generación de progreso y el estado mental de sus seguidores. Quizás más que otros enfoques, los líderes transformacionales están orientados a la gente y creen que el éxito es el resultado de profundas y sostenibles compromisos.

2.1.3 TEORÍA DE SISTEMAS EN ADMINISTRACIÓN.

En el presente trabajo nos apropiamos de los aportes y conceptos de la teoría general de sistemas de Von Belhalanffy. Teniendo en cuenta que la visión sistémica de la sociedad es opuesta a la visión atomista (a partir de la física newtoniana) que ve la sociedad compuesta de partes, reales o conceptuales completamente independientes unas de otras y en el que todo no es más que suma de las partes.

La visión sistémica asume que el todo es superior o diferente a las partes, algo que nos viene del mundo de la física y la química desde comienzos del siglo: para Belhalanffy (1980) "un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos relacionados entre sí y con el medio ambiente". El sistema es una totalidad constituida por diversos elementos en proceso de interacción al interior del sistema y al mismo tiempo el sistema interactúa con el exterior o supra-sistema ambiente. "Los fenómenos no solo deben ser estudiados a través de un enfoque reduccionista. También pueden ser vistos en su totalidad. En otras palabras existen fenómenos que solo pueden ser explicados tomados en cuenta el todo que los comprende y del que forman parte a través de su interacción. A su vez la totalidad es una propiedad inherente de los sistemas, es decir un sistema se comporta como un todo inseparable y coherente. Sus diferentes partes están interrelacionadas de tal forma que un cambio en una de ellos provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total". (JOHANSEN 2007).

Todas las cosas, objeto, hecho, fenómenos son sistemas, que pueden ser abiertos y cerrados al mismo tiempo. Además hay sistemas físicos, biológicos y conceptuales, el primero en todas las cosas del mundo natural y el segundo son abstractos como en las matemáticas lógicas, en este caso el sistema es bio-físico-social, porque está constituido de hombres y conceptual porque está cargado de elementos conceptuales.

El sistema en una organización funcional donde el principio central es la sinergia que significa la unidad, el equilibrio entre todos los componentes del sistema y la retroalimentación es el reajuste necesario para el fortalecimiento de la unidad, comunicación y control del sistema. La entropía significa el desorden que hay que evitar. Todo sistema se

comunica con el entorno de donde recibe energía y comunicación, razón por la cual, su naturaleza es la relación lógica de entrada, proceso y salida. Además están regidos por el principio de recursividad, que equivale a “la auto-organización y autoproducción” (VARELA y MATURANA, 2000) en sistemas abiertos bióticos.

En este sentido aplicando la teoría de sistema al estudio de gestión pedagógica, podemos considerar que este es un todo organizado en una totalidad, en el marco del macro totalidad social que a la Institución Educativa. La gestión pedagógica es el sistémico constituido por componentes que constituyen una totalidad que está ubicada en el sistema institucional de la escuela y ésta a su vez está relacionado con el entorno social; En consecuencia, el sistema es una realidad compleja que “es el tejido de acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares que contribuyen nuestro mundo fenoménico” (MORIN E., 2002). Como dice este autor el sistema es una organización compleja en oposición a visión simplista de la realidad. La complejidad no es sinónimo de complicado, sino que es realidad engranado, una urdimbre y para comprender, hay la necesidad de utilizar el análisis y síntesis sistémica. En oposición a las posturas unicasalista, linealistas, simplificadoras, postulamos con un paradigma sistémico, compleja y dialógica en materia de gestión pedagógica que no es otra cosa que la gestión de recursos humanos en el contexto curricular y didáctico.

Como venimos afirmando que la gestión pedagógica al igual que el desempeño docente es de carácter sistémico, porque forma una totalidad concreta integrada por elementos o subsistemas como: el problema, relacionado con el por qué se tiene que realizar la gestión pedagógica, el para qué tiene que ver con el propósito de gestión y el que está referido a los contenidos de la gestión y el cómo está relacionado con las estrategias que debe emplear. Asimismo, tiene que ver su regulación (evaluación) y finalmente el resultado (producto). En este proceso se materializa las acciones de entrada, proceso y salida sistémica relacionada directamente con el desempeño docente.

2.1.4 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Representante Douglas McGregor, quien plantea en su Teoría “X” que el hombre es perezoso por naturaleza, prefieren ser dirigidos y no asumen responsabilidades; mientras que, en su Teoría “Y” refiere que el hombre posee un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio, dedicado y que es posible confiarle responsabilidades, que la motivación, la responsabilidad y el potencial para el desarrollo se hallan en cada individuo, por tanto la Directora en la Institución Educativa Particular “María Protectora”, distrito de José Luis Bustamante y Rivero, tiene gran responsabilidad de hacer que los docentes reconozcan y desarrollen por sí mismos estas características humanas.

El norteamericano Douglas Macgregor (1906 -1964), exponente de la teoría X y Y, da a conocer que hay dos formas de pensamiento de los directivos denominadas teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. En la perspectiva tradicional, la gente considera al trabajo solamente como una cosa necesaria para la supervivencia y lo evita en lo posible. Desde este punto de vista, conocido con el nombre de teoría X, los gerentes deben ser estrictos y autoritarios porque de lo contrario los subordinados harían muy poco.

En la interpretación de las teorías X (amenaza) y Y (supervivencia) hace referencia que los partidarios de la administración por objetivos tienden a adoptar una actitud mucho más optimista ante la naturaleza humana, actitud que se llama teoría Y donde el hombre quiere trabajar y está ansioso por hacerlo, obtiene mucha satisfacción de él en las circunstancias adecuadas y puede hacer un buen papel. La administración por objetivos procura aprovechar esta disposición y capacidad mostrando a los gerentes cómo crear una atmósfera que haga que los empleados den lo mejor de sí y consigan el mejoramiento personal.

A continuación se presentan las principales características de la teoría X y Y de forma gráfica:

CARACTERISTICAS TEORIA X	CARACTERISTICAS TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas tienen aversión para el trabajo. • La mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos dela empresa. • Prefieren ser dirigidos, no quieren asumir responsabilidades. • Son perezosos. • Buscan ante todo su seguridad. • Su única motivación es el dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> • El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí. • No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. • Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. • La mejor recompensa es la satisfacción del ego. • La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales. • La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Concluyendo podemos decir que la teorías X y la teoría Y es una de las teorías que exponen la manera de pensar de los gerentes o directivos, tal es así que esta teoría indica que constituyen dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano, adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y así obtener una altaproductividad, es por ello que se considera importante el uso de esta teoría donde los directores tienen la gran responsabilidad de hacer que los docentes reconozcan y desarrollen por si mismos estas características humanas.

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes

se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

2.2 BASES CONCEPTUALES

2.2.1 PLAN.- Esta palabra que ahora nos ocupa tiene su origen etimológico en el latín. Así, podemos saber que en concreto emana del vocablo latino *planus* que puede traducirse como “plano”.

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Un plan económico se encarga de la gestión de la actividad económica de una empresa, un sector o una región. Un plan de inversiones establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa.

Un plan de obras permite prever y ejecutar obras por parte de los técnicos y de las administraciones públicas. La noción de plan de servicios tiene un significado similar.

Un plan de pensiones organiza los aportes para percibir una renta periódica al momento de la jubilación, invalidez, viudedad, orfandad o supervivencia.

Un plan de estudios es el conjunto de enseñanzas y prácticas que deben cursarse para completar un ciclo de estudios y obtener un título.

Además de todo lo expuesto tampoco podemos pasar por alto el hecho de que existe una locución adverbial que se utiliza con mucha frecuencia dentro de un lenguaje coloquial y que utiliza el término que estamos analizando. Se trata de la expresión “no ser plan algo”, que puede decirse que se emplea para determinar que un hecho en cuestión no es apropiado o conveniente.

De todos los conceptos anteriores, el que más se ajusta a la realidad problemática, es el Plan de estudios, que el investigador desea presentar como una propuesta de solución, y lo nombra de la siguiente manera: Plan de estrategias productivas y emprendedoras para mejorar el desarrollo profesional de docentes y directivos.

2.2.2 ESTRATEGIA: Primeramente debemos partir de la definición siguiente:

La estrategia viene a ser una planificación de algo que se propone un individuo o grupo; completando la idea el investigador enlaza la idea a otro conector “estrategia educativa” como un conjunto de actividades, en el entorno educativo, diseñadas para lograr de forma eficaz y eficiente la consecución de los objetivos educativos esperados; estos objetivos están relacionados con el desarrollo profesional del docente y directivo.

En otras palabras: Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

En tanto y como les decía, una estrategia es plausible de ser aplicada y necesaria en diferentes ámbitos, como ser el militar y el empresarial, por nombrar tan sólo algunos de los más comunes y corrientes para nosotros.

En el campo puramente militar, la estrategia se entiende como el arte, del cual por supuesto gozan unos pocos, de dirigir las operaciones militares en un enfrentamiento armado y claro, llevarlas a buen puerto para conseguir la victoria que es en este caso, el militar, el tan ansiado fin de la estrategia.

La persona que tenga a cargo una operación militar deberá ocuparse, como parte integrante de la estrategia, del planeamiento y la dirección de la campaña bélica, así como también de la disposición y el movimiento de las fuerzas propias, tanto en su propio campo como y lo más importante, en territorio enemigo, que suele el terreno más peligroso y proclive a ser atacado sino existe una buena planificación al respecto. Y junto con la táctica y la logística, se dice que la estrategia es una de las tres patas que conforman el arte de la guerra. Esta realidad se reconoce desde tiempos inmemoriales, siendo acaso los orientales quienes lograron capitalizarla en su forma más notable. Así, los chinos y su Arte de la Guerra, por un lado, y los árabes con su estrategia de expansión geográfica y cultural durante la Edad Media, por el otro, son símbolos contundentes de la importancia de la estrategia en términos del despliegue militar desde antaño. En la actualidad, la estrategia comprende a la inteligencia y la contrainteligencia como fenómenos indispensables, en especial en el ámbito de las grandes potencias geopolíticas.

Y por el otro lado, en el terreno empresarial, lo que suelen implementar las empresas para cumplir efectivamente con la consecución de sus metas y fines, es lo que se denomina plan estratégico, que no es otra cosa que un documento oficial que emitirá la propia empresa a través del cual, sus responsables, plasmarán la estrategia que seguirán en el corto plazo, por esto es que un plan de este tipo tiene una vida útil de aproximadamente unos 5 años como máximo. En el plano financiero, la estrategia involucra el uso de los recursos disponibles en inversiones variadas para intentar incrementar el stock empresarial en el contexto del menor riesgo posible. Por otra parte, en el ámbito laboral, la estrategia permite una mejor rentabilidad del recurso humano, en relación con la producción de los empleados y su óptimo rendimiento.

Pero la estrategia, además de ser esencial en estos casos como expusimos, también lo es para un juego, ya sea este un juego de tipo mesa como es el caso del ajedrez, en el cual la inteligencia y la estrategia van de la mano. Con esta misma línea de pensamiento, estos conceptos se aplican en un juego en equipo, como es el caso del fútbol, que implicará también además del

despliegue físico, la implementación de una estrategia, generalmente y siempre en manos del entrenador, para ganar un partido. En este deporte en particular, la estrategia suele ser más que relevante, ya que una correcta disposición sobre el campo de juego facilita que incluso conjuntos que son más débiles puedan lograr una victoria sobre equipos de menor nivel técnico y físico. Así, una estrategia de cuidado del balón y de adecuado despliegue defensivo ha permitido que escuadras de escasa capacidad ofensiva logaran empates o incluso triunfos en terrenos de juego enormemente difíciles y contra equipos de poderío histórico. La homología entre la estrategia militar y la estrategia aplicada en un partido de fútbol ha dado lugar a la aplicación de mote o apodos a los jugadores que claramente se han originado de la jerga de la milicia ("mariscal", "gladiadores" o, inclusiva y con contundencia, "estratega"...)

2.2.3 ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS.- El término estrategia productiva, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, empresa o Institución Educativa y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar". También, se identifica como "el arte de crear y proyectar planes para alcanzar una meta concreta".

El término estrategia productiva, ha sido empleado extensamente en la última década y aunque existen diversas definiciones de este, según el escenario, Hayes & Wheelwright (1984) han identificado características comunes: comprenden un horizonte de tiempo extenso; tienen un impacto significativo; subyace una concentración de esfuerzos hacia una meta concreta; tienen su origen en un proceso de toma de decisiones; e involucran una gama amplia de actividades que van desde la asignación de recursos hasta las operaciones cotidianas.

Todos coinciden en que es una estrategia funcional, que debe derivarse de la estrategia empresarial y/o de negocio, siendo coherente con ella, así como con las restantes estrategias funcionales y dar como resultado, un patrón consistente en la toma de decisiones. Asimismo, que tanto la misión, las competencias distintivas, los objetivos y las políticas, conforman el corazón de esta estrategia. A su vez, que dicha estrategia debe proporcionar planes,

políticas y objetivos claros, consistentes y factibles de conseguir, todo lo cual debe conducir a la obtención de alguna ventaja competitiva.

Una definición más pertinente del concepto de estrategia de producción la describe como "un plan de acción a largo plazo para la función Producción (Schmenner, 1979 y Gaither & Frazier, 2000), en el que se recogen los objetivos deseados, así como los necesarios cursos de acción y la asignación de los recursos (Schroeder et al., 1986; Hayes & Wheelwright, 1984 y Fine & Hax, 1985), cuyo requisito fundamental es contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa en el marco de su estrategia empresarial y corporativa (Stobaugh et al., 1983; Skinner, 1985; Hill, 1985 y Platts & Gregory, 1990), dando como resultado un patrón consistente para el desarrollo apropiado de las decisiones tácticas y operativas del subsistema" (Hayes & Wheelwright, 1984 y Domínguez Machuca et al., 1998).

Una definición más enfocada a la competitividad del sistema de producción, la definiría como el "conjunto de decisiones sobre los objetivos, políticas y programas de acción en producción, coherentes con la misión del negocio, a través de las cuales una empresa compite y trata de obtener cierta ventaja sobre la competencia" (Ibarra Mirón, 2003). Miltenburg (1995) destaca la necesidad de formalización de la estrategia de producción, señalando que cuando esta se concibe e implementa por medio de un proceso "formal" las decisiones siguen una pauta clara y lógica, pero cuando no es así, la pauta tiende a ser errática e imprevisible.

2.2.4 DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE.- La formación profesional docente hoy día se expresa en forma concreta como el proceso de aprendizaje ligado al ejercicio de la enseñanza que toma formas distintas en las distintas etapas de la vida del docente. Se centra en el fortalecimiento del juicio profesional del docente mediante la ampliación de sus criterios (conocimientos y habilidades) y se la define como "desarrollo profesional" docente. Utilizando este concepto Christopher Day le otorga a la formación docente continua las siguientes características (citado por Bolam, 2004, p. 34):

El desarrollo profesional consiste en la totalidad de las experiencias naturales de aprendizaje y de aquellas actividades conscientes y planificadas dirigidas intencionalmente al beneficio de individuos, grupos o escuelas, y que contribuyen a la calidad de la educación en el aula. Es el proceso mediante el cual, solo y con otros, los profesores revisan, renuevan y amplían su compromiso en cuanto agentes de cambio, con los propósitos morales de la enseñanza, y mediante el cual adquieren y desarrollan críticamente el conocimiento, las habilidades y la inteligencia emocional que son parte esencial de un estilo profesional de pensar, planificar y actuar con niños, jóvenes y colegas en cada una de las etapas de su vida docente.

El contenido de esta definición sugiere dos factores o polos de tensión. El primero es un claro elemento personal referido a los docentes (y otros sujetos de la formación continua, como pueden ser los directores de escuelas) centrado en la voluntad de aprender y el compromiso moral con la enseñanza y sus alumnos, es decir, en el docente en cuanto profesional. El segundo, es un elemento externo proporcionado por las actividades de formación organizadas. La tensión entre estos polos se advierte en la literatura crítica sobre la formación docente en la medida en que se afirma por una parte la “voluntad personal” del docente representada por el énfasis en la reflexión individual o colectiva y las acciones de cambio que emprende como resultado de esta reflexión y, por otra, la forma que debe tomar la “oportunidad para aprender” representada en las actividades iniciadas o desarrolladas por otros. El nervio vital de la formación docente continua organizada como sistema, es el modo en que logra establecer un equilibrio entre estos dos polos de tensión.

Un factor reconocido cada vez más como importante es la centralidad que tiene el contexto de trabajo en la eficacia de las oportunidades de aprendizaje docente que se estructuran y ofrezcan. El reconocimiento de esta importancia deriva de los aportes de la psicología a la comprensión del proceso de aprender y específicamente, en este caso, la referencia al carácter “situado” del aprendizaje docente (Borko, 2004). Esto significa, por un lado, que el contexto específico de trabajo afecta el modo como asume un docente su desarrollo profesional y, por otro, que el aprendizaje ocurre en cercana relación a lo que Lave y Wenger (1991) describen como “comunidades de

práctica”. También significa que el contexto de los diferentes sistemas educativos afecta lo que ocurre con esta formación, sobre si todo si se presenta en oposición a la situación de trabajo usual de los docentes. Por ejemplo, en un momento de reforma se le puede pedir a los docentes que aprendan determinadas estrategias, y más tarde cuando cambia la intencionalidad de la reforma se le pedirá modificar lo aprendido anteriormente. Un ejemplo de esta situación se observó en Inglaterra durante la campaña nacional de escritura, lectura y número en que los docentes debieron modificar los enfoques aprendidos en otros momentos de reforma (Bolam, 2004). Algo parecido sucedió en Chile al instalar una campaña inspirada en la inglesa. Por otra parte, entre los objetivos amplios de una reforma y la forma como se les enseña a los profesores a lograrlos puede haber una gran distancia. Little (2001) ilustra esta situación a propósito de la contradicción entre los objetivos de las reformas en USA de aumentar el nivel de comprensión conceptual de los alumnos y las estructuras convencionales de formación ofrecidas a los profesores que debían implementar estos enfoques.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **DIDÁCTICA.**- Proceso de interacción comunicativa entre sujetos y actores educativos implicados en el quehacer pedagógico, que posibilita a través de la investigación, el desarrollo de acciones transformadoras para la construcción de un saber pedagógico como aporte al conocimiento.
- **EDUCACION.**- Proceso conscientemente organizado, dirigido y sistematizado sobre la base de una concepción pedagógica determinada, que se plantea como un objetivo más general la formación multilateral y armónica del educando para que se integre a la sociedad en que vive y la transforme: El núcleo esencial de esa formación ha de ser la riqueza moral. (Pedagogo cubano Héctor Valdés)
- **ESTRATEGIA.**- Proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos. (Anthony) 2012. El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

- **EVALUAR.**- fijar por cálculo el valor o el precio de una cosa o de un conjunto de bienes.
- **PEDAGOGIA.**- Disciplina que tiene como campo central de estudio la búsqueda de criterios de intervención fundados en un estudio de la educación en toda su complejidad, con la intencionalidad de suscitar la realización de un proceso no determinable: la formación.
- **PROPUESTA.**- Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin Una proposición de una acción conjunta que por acción del/los que interesa/n ha sido expuesta o puesta en conocimiento de los interesados por el proponentor.
- **COMPRESIÓN.**- “Es la actitud tolerante para encontrar como justificación y asumirlos como naturales los actos o sentimientos de otros”.
- **COMPROMISO.**- “Es una relación de tipo moral que se establece entre dos o más personas para cumplir con algo previamente convenido”
- **COMUNICACIÓN.**- “Es un acto propio de la actividad psíquica de los seres humanos derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. Permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean.
- **CONFIANZA.**- “Es una hipótesis sobre la conducta futura del otro, luego de que uno ha puesto sus sentimientos e ideales en la otra persona para poder apoyarse”

CAPÍTULO III

**RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA
INVESTIGACIÓN**

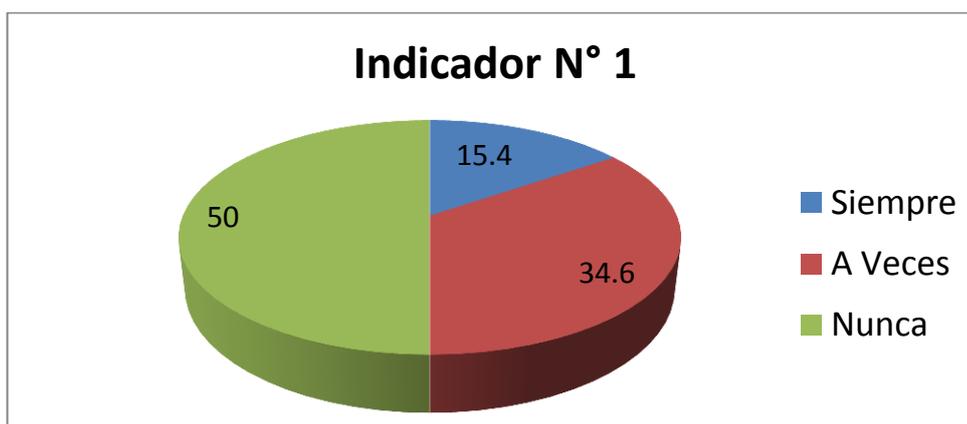
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y DIRECTIVO.

CUADRO N° 1

N°	PREGUNTA	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	¿Comprendes rápidamente los cambios que se dan en el sector educación?.	4	15.4	9	34.6	13	50.0	26	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.



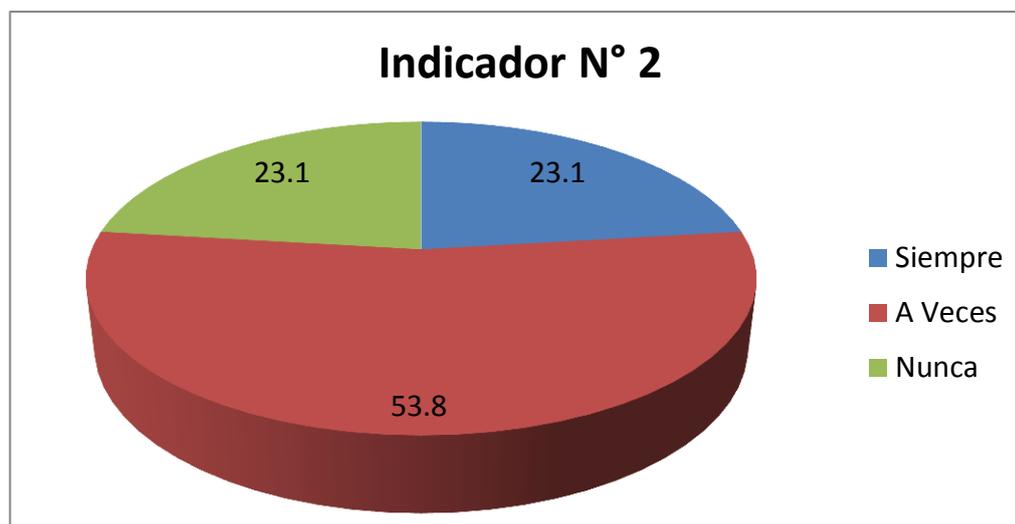
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Analizando los resultados del presente cuadro N° 1, tenemos los siguientes resultados, con respecto al indicador N° 1 que a la letra dice: ¿Comprendes rápidamente los cambios que se dan en el sector educación?, el 50% de encuestados han respondido que nunca, el 34.6% han manifestado que A veces y finalmente tenemos que el 15.4% de encuestados quienes respondieron que Siempre; el investigador toma en cuenta estos resultados porque evidencian el problema, porque los trabajadores no comprenden los cambios en educación.

CUADRO N° 2

N°	PREGUNTA	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
2	¿Ha escuchado hablar o leído sobre la Evaluación del desempeño docente?.	6	23.1	14	53.8	6	23.1	26	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.



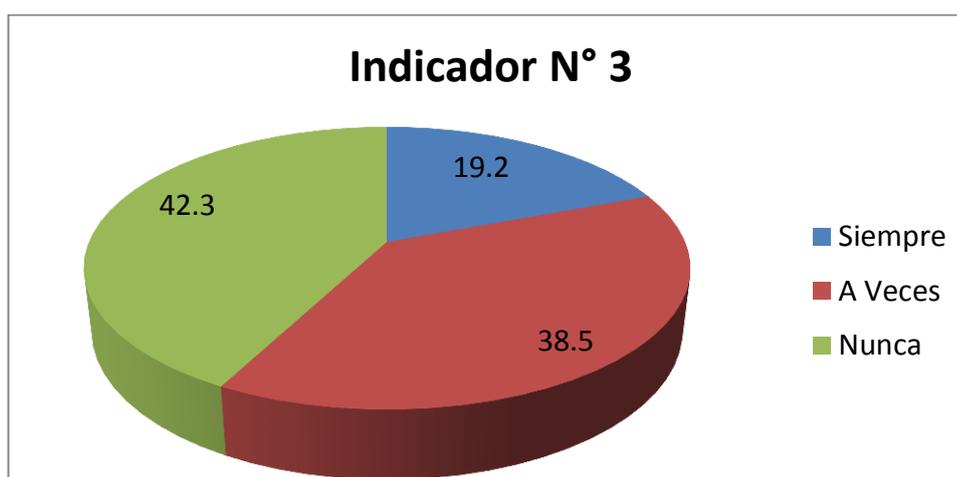
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Observando los resultados del presente cuadro sobre si: ¿Ha escuchado hablar o leído sobre la evaluación del desempeño docente? Tenemos que el 53.8% de encuestados que Nunca, el 23.1% de los trabajadores respondieron que A veces y el otro 23.1% manifestaron que Siempre, por lo que el investigador ha observado que los trabajadores en considerable porcentaje solamente A veces han leído o escuchado sobre el desempeño docente, y lo que realmente se debe tener en cuenta, es que todos los maestros deben de empoderarse de Evaluación docente, porque eso será su momento de demostrar su rendimiento óptimo.

CUADRO N° 3

N°	PREGUNTA	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
3	¿Has escuchado hablar o leído sobre el Liderazgo directivo?	5	19.2	10	38.5	11	42.3	26	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.



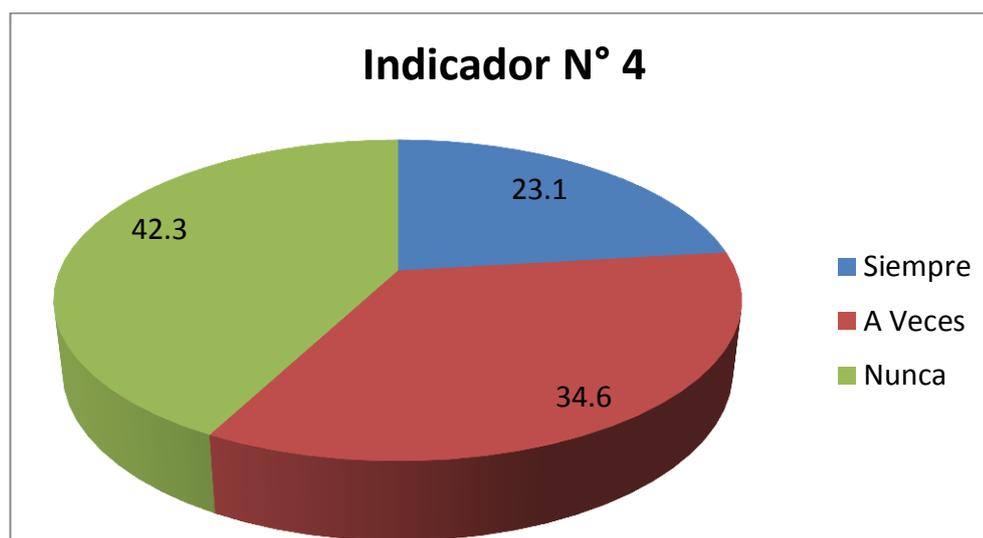
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Analizando el cuadro N 3: ante la pregunta ¿Has escuchado hablar o leído sobre el Liderazgo directivo? Vemos que el 42.3% las personas declararon que Nunca han escuchado sobre Liderazgo directivo, el otro 38.5 % de encuestados respondieron que A veces, mientras que el 19.2 % respondieron que Siempre, observando los resultados el investigador llega a la conclusión de que hay un gran porcentaje que los encuestados que Nunca han hablado ni leído sobre Liderazgo directivo, el investigador propone conceptos acerca del tema, para los maestros en actual ejercicio.

CUADRO N° 4

N°	PREGUNTA	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
4	¿Ha escuchado hablar o leído sobre Estrategias de liderazgo directivo?	6	23.1	9	34.6	11	42.3	26	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.



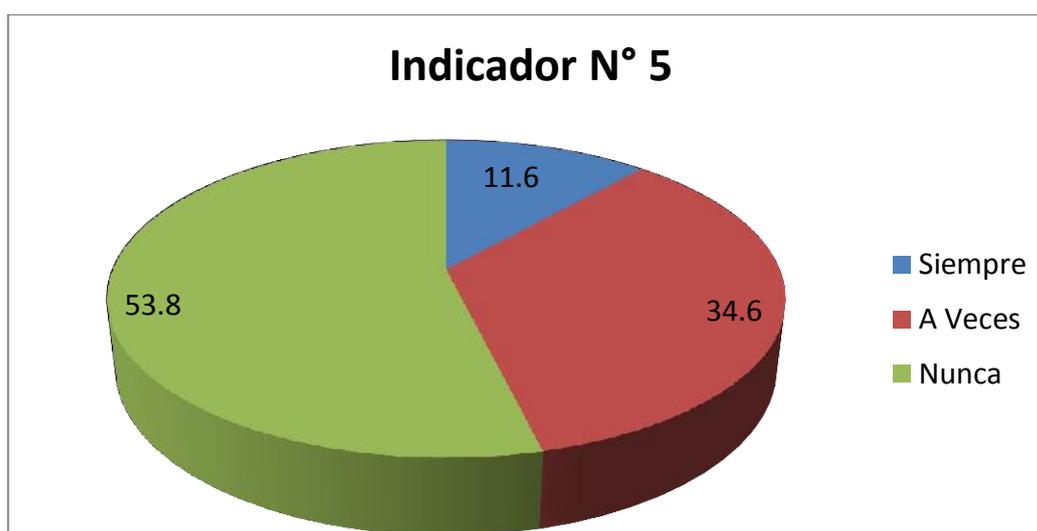
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Nos encontramos ante el presente indicador N 4 ¿Ha escuchado hablar o leído sobre Estrategias de liderazgo directivo? Los resultados observados son: el 42.3% respondieron que Nunca, mientras que el 34.6 % dijeron que A veces, finalmente el 23.1 % de los trabajadores declararon que Siempre, por lo que el encuestador llega a la conclusión que los trabajadores de la IE “Pedro Villena Hidalgo” del Distrito de Hunter, no saben o saben muy poco sobre Estrategias de Liderazgo directivo, aquí es donde resulta muy conveniente la aplicación del Plan de Estrategias de Liderazgo directivo para que los docentes mejoren su desempeño docente.

CUADRO N° 5

N°	PREGUNTA	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
5	¿Fomenta el aprendizaje y la formación de liderazgo en los alumnos?.	3	11.6	9	34.6	14	53.8	26	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.



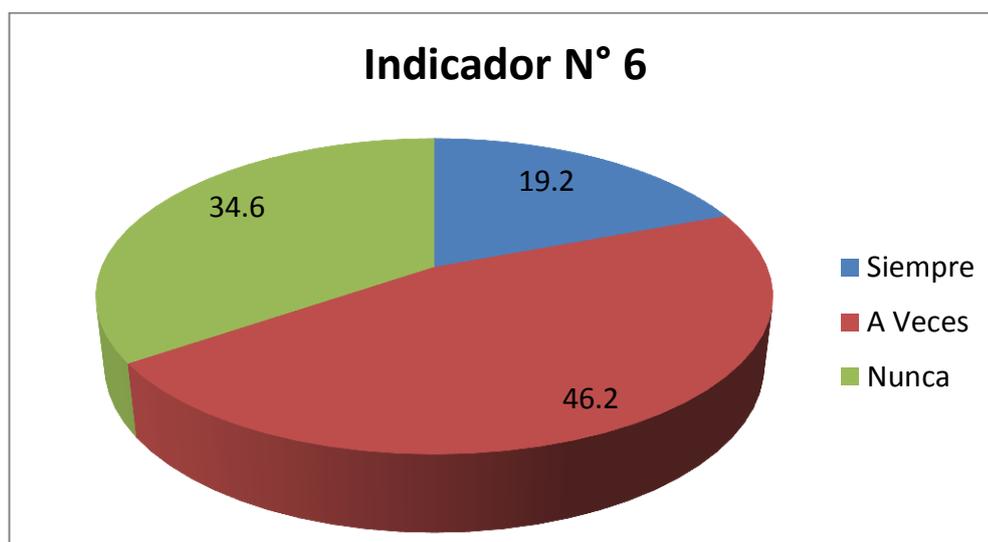
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Analizando los resultados del presente cuadro ¿Fomenta el aprendizaje y la formación de liderazgo en los alumnos nos encontramos? que, las unidades de análisis del indicador N° 5, da como resultado que el 53.8% declararon que Nunca hablaron del tema, mientras que el 34.6% A veces, finalmente el 11.6% respondieron que Siempre, con estos porcentajes el entrevistador llegó a la conclusión que hay un gran porcentaje de trabajadores que no Fomentan el aprendizaje y la formación de liderazgo en los alumnos.

CUADRO N° 6

N°	PREGUNTA	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
6	Tiene Ud. la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.	5	19.2	12	46.2	9	34.6	26	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.



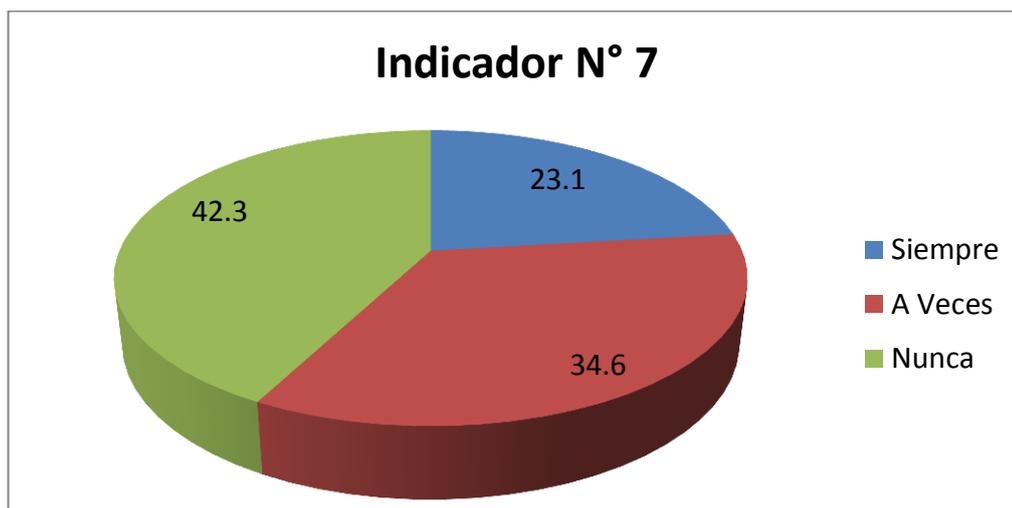
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Con el presente cuadro vemos en el indicador N°6 que ¿Tiene Ud. la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva? Los participantes dijeron que el 46.2% A veces, sin embargo el 34.6% respondieron que Nunca, mientras que el 19.2% expresaron que Siempre, dándole como indicios al encuestador que no hay Capacidad de escuchar y hacer preguntas, ni expresar ideas en forma efectiva, en los encuestados.

CUADRO N° 7

N°	PREGUNTA	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
7	¿Tienes expectativas en los estudiantes de la Institución?.	6	23.1	9	34.6	11	42.3	26	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.



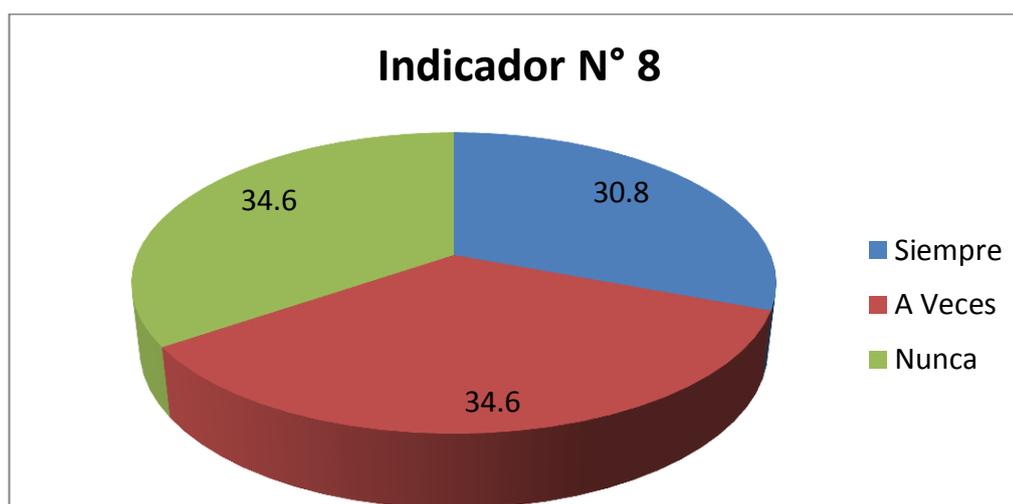
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Analizando los resultados del presente cuadro N° 7, ante la pregunta: ¿Tienes expectativas en los estudiantes de la Institución?, observamos que el 42.3% de los trabajadores respondieron que Nunca, por otro lado tenemos que el 34.6% respondieron que A veces, finalmente los encuestados manifestaron en un 23.1% y contestaron que Siempre, ante la encuesta presentada por el investigador, dado los resultados se evidencia la problemática ya que los encuestados no tiene expectativas en los estudiantes de la Institución, es decir que los porcentajes más altos se dieron en Nunca y A veces.

CUADRO N° 8

N°	PREGUNTA	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
8	¿Usted comenta a sus estudiantes sobre habilidades básicas de liderazgo?.	8	30.8	9	34.6	9	34.6	26	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.



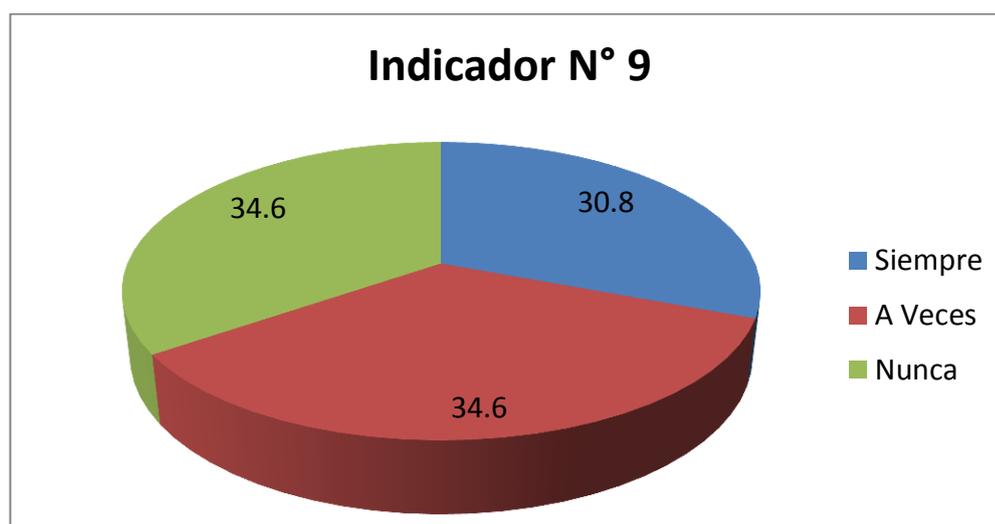
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Nos encontramos ante los resultados del cuadro N° 8 de la encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo en la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter tenemos lo siguiente: existe un 34.6% que manifiesta A veces los trabajadores comentan sobre habilidades básicas de liderazgo con sus estudiantes, de otro lado observamos que el 34.6% también respondió que Nunca y finalmente el 30.8% expresaron Siempre; Esto resultados para el investigador, no tienen mucha importancia, porque los porcentajes se han dispersado casi equitativamente.

CUADRO N° 9

N°	PREGUNTA	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
9	¿Colaboro a mis compañeros de trabajo a comprometerme con los trabajos que denoten vocación de servicio?.	8	30.8	9	34.6	9	34.6	26	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.



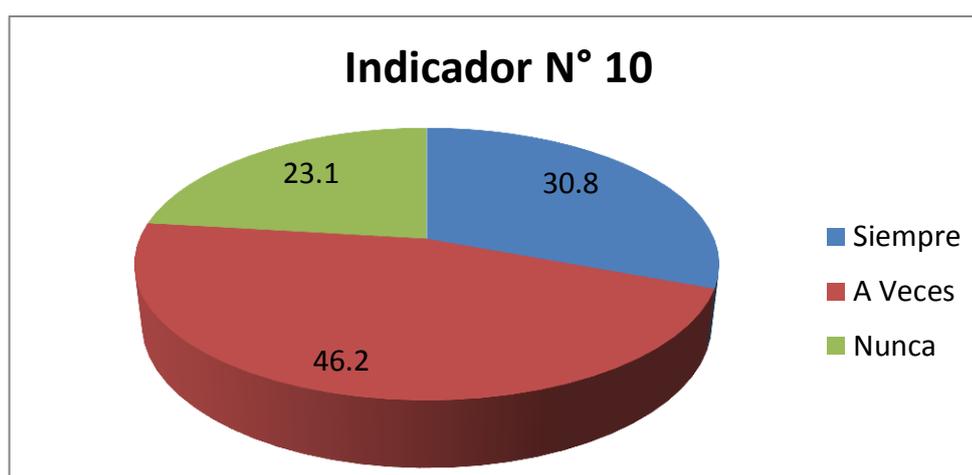
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Mediante el presente cuadro N°9, sobre ¿Colaboro a mis compañeros de trabajo a comprometerme con los trabajos que denoten vocación de servicio? Observamos que el 34.6 % de los encuestados manifestaron que Nunca colaboran con los compañeros que denoten vocación y servicio, mientras que el otro 34.6 expresaron que A veces si colaboran con sus compañeros, mientras que el 30.8 % manifiestan que Siempre se comprometen con sus compañeros sobre trabajos que denoten vocación y servicio.

CUADRO N° 10

N°	PREGUNTA	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
10	¿Comparto información de estrategias de liderazgo con mis compañeros de trabajo?.	8	30.8	12	46.2	6	23.1	26	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.



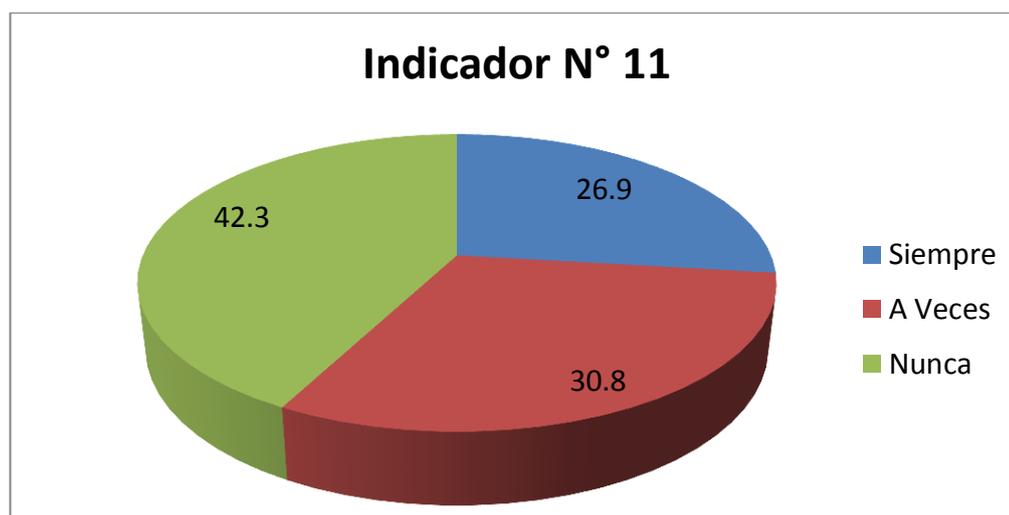
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Nos encontramos con los resultados del presente cuadro N° 10, ante la encuesta: ¿Comparto información de estrategias de liderazgo con mis compañeros de trabajo? Observamos que el 46.2 % de los trabajadores respondieron que A veces comparten información sobre liderazgo, por otro lado el 30.8 % de los encuestados declararon que Siempre comparten información sobre liderazgo, mientras que el 23 % Nunca colaboran con sus compañeros sobre estrategias de liderazgo con sus compañeros, es decir que los porcentajes más altos se dieron en Siempre y A veces.

CUADRO N° 11

N°	PREGUNTA	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
11	¿Me llaman otros colegas para trabajar sobre el control de los progresos de los estudiantes?.	7	26.9	8	30.8	11	42.3	26	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.



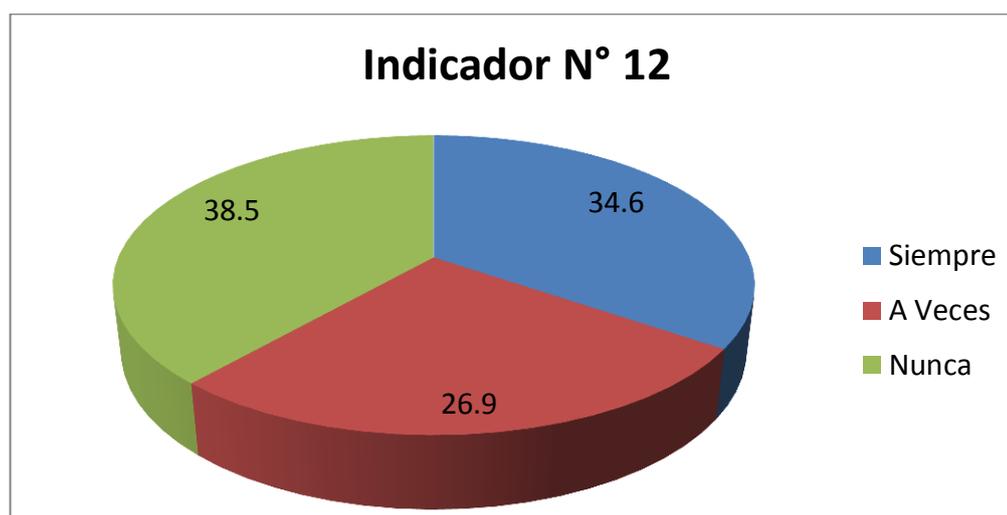
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Con el presente cuadro del indicador N° 11, observamos que en la Encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo, de la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, vemos que un 42.3 % de los participantes respondieron que Nunca son llamados por los otros colegas para trabajar con ellos en el progreso de los estudiantes, de otro lado el 30.8 % comentaron que A veces son convocados por sus colegas, finalmente el 26.9 % contestaron que Siempre son llamados por sus colegas a trabajar sobre los progresos de los estudiantes.

CUADRO N° 12

N°	PREGUNTA	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
12	¿Evalúa el problema del clima institucional y seguro en el colegio?.	9	34.6	7	26.9	10	38.5	26	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.



ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Estamos ante los resultados del cuadro N° 12 de la encuesta aplicada a los docentes, administrativos y Directivo en la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter y tenemos lo siguiente: existe un 38.5% que manifiesta Nunca los trabajadores evalúan el problema del clima institucional, de otro lado observamos que el 34.6% también respondió que siempre y finalmente el 26.9% expresaron A veces; Esto resultados para el investigador, no tienen demasiada importancia, porque los porcentajes se han dispersado casi equitativamente en las diferentes respuestas.

3.1.2 RESULTADOS DE LA FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE, APLICADA A LOS PROFESORES.

I.- GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

TABLA N° 13

Competencia 01: Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.

INDICADOR	LOGRADO		EN PROCESO		EN INICIO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	1	4.5	10	45.5	11	50.0	22	100

Fuente: Ficha de Evaluación aplicada a los docentes, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ahora pasaremos a analizar e interpretar los resultados obtenidos de la ficha de evaluación al desempeño docente y tenemos en indicador N° 1 que a la letra dice: Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje, observamos que el 50% se encuentra en Inicio, por otro lado existe un 45.5% que está en proceso y finalmente el 4.5% ha logrado la competencia; el investigador ante estos resultados tiene preocupación por ese 50% de docentes que se encuentran en inicio, y justamente se propone Un plan de estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente.

TABLA N° 14

Competencia 01: Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.

INDICADOR	LOGRADO		EN PROCESO		EN INICIO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	2	9.1	14	63.6	6	27.3	22	100

Fuente: Ficha de Evaluación aplicada a los docentes, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Estamos ante la siguiente tabla N° 14 y pasaremos a analizar e interpretar los resultados obtenidos de la ficha de evaluación al desempeño docente y tenemos en indicador N° 2 que a la letra dice: Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje., observamos que el 27.3% se encuentra en Inicio, por otro lado existe un 63.6% que está en proceso y finalmente el 9.1% ha logrado la competencia; el investigador ante estos resultados tiene preocupación por ese 63.6% de docentes que se encuentran en proceso y se desea que los docentes alcancen el nivel Logrado, por ello el investigador propone Un plan de metas de aprendizaje para los estudiantes.

TABLA N° 15

Competencia 02: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

INDICADOR	LOGRADO		EN PROCESO		EN INICIO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
3. Genera un clima institucional basado en el respeto a la diversidad y comunicación permanente.	3	13.6	8	36.4	11	50.0	22	100

Fuente: Ficha de Evaluación aplicada a los docentes, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Mediante los resultados de la tabla N° 15 de la Ficha de evaluación del desempeño docente, aplicada a los docentes en la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter observamos lo siguiente: existe un 50.0% que manifiesta que está en inicio que los profesores Genera un clima institucional basado en el respeto a la diversidad y comunicación permanente, de otro lado observamos que el 36.4 % también respondió que está en proceso y finalmente el 13.6 % expresaron que están en el nivel Logrado; Esto resultados para el investigador, representa un problema ya que el 50.0 % se encuentra en inicio por lo que se plantea estrategias para generar un clima institucional basado en la diversidad y comunicación permanente.

TABLA N° 16

Competencia 02: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

INDICADOR	LOGRADO		EN PROCESO		EN INICIO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
4. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.	4	18.2	9	40.9	9	40.9	22	100

Fuente: Ficha de Evaluación aplicada a los docentes, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Estamos ante la tabla de resultados N° 16, de la Ficha de Evaluación del Desempeño docente, cuyos resultados son los siguientes: observamos claramente que ante el indicador N° 4 que a la letra dice: Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación tenemos que, existe un 40.9% que alcanzó el nivel de En proceso, por otro lado se tiene que el 18.2% está en el nivel de Logrado y finalmente el 40.9% se encuentra En inicio, éstos resultados si tienen mucha relevancia para las conclusiones finales, porque el investigador demuestra que los mayores porcentajes se encuentran en Inicio y En proceso y lo que se quiere demostrar es que los profesores están en niveles de deficiencia en cuanto a su desempeño docente.

TABLA N° 17

Competencia 02: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

INDICADOR	LOGRADO		EN PROCESO		EN INICIO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	3	13.6	7	31.8	12	54.5	22	100

Fuente: Ficha de Evaluación aplicada a los docentes, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Estamos ante la tabla de resultados N° 17, de la Ficha de Evaluación del Desempeño docente, cuyos resultados son los siguientes: notamos claramente que ante el indicador N° 5 cuyo enunciado dice: Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural., existe un 13.6% que alcanzó el nivel de Logrado, por otro lado se tiene que el 31.8% está en el nivel de En proceso y finalmente el 54.2% se encuentra En inicio, éstos resultados tienen mucha relevancia en las conclusiones finales, porque el investigador resalta que los mayores porcentajes se encuentran en Inicio y lo que se quiere demostrar es que existe más del 50% de docentes que están en un nivel muy bajo en cuanto a su desempeño pedagógico y se hace necesaria la aplicación de la propuesta.

TABLA N° 18

Competencia 03: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

INDICADOR	LOGRADO		EN PROCESO		EN INICIO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
6. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	5	22.7	8	36.4	9	40.9	22	100

Fuente: Ficha de Evaluación aplicada a los docentes, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ahora pasaremos a analizar e interpretar los resultados obtenidos de la ficha de evaluación al desempeño docente y tenemos en indicador N° 6 que a la letra dice: Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes., observamos que el 40.9% se encuentra en Inicio, por otro lado existe un 36.4% que está en proceso y finalmente el 22.7% ha logrado la competencia; el investigador ante estos resultados tiene preocupación por ese 40.9% de docentes que se encuentran en inicio, y justamente se propone un plan de estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente.

TABLA N° 19

Competencia 03: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

INDICADOR	LOGRADO		EN PROCESO		EN INICIO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
7. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	6	27.3	9	40.9	7	31.8	22	100

Fuente: Ficha de Evaluación aplicada a los docentes, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ahora estaremos en condición de analizar e interpretar los resultados obtenidos de la ficha de evaluación al desempeño docente y tenemos en indicador N° 7 que a la letra dice: Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa, observamos que el 40.9% se encuentra en proceso, por otro lado existe un 31.8% que está en Inicio y finalmente el 27.3% ha logrado la competencia; el investigador ante estos resultados tiene preocupación por ese 40.9% de docentes que se encuentran en proceso y también en Inicio 31.8%, y para bajar estos porcentajes, se propone un plan de estrategias de liderazgo directivo para alcanzar mejores niveles de logro en el desempeño docente.

TABLA N° 20

II.- ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGOGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

Competencia 04: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de la institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

INDICADOR	LOGRADO		EN PROCESO		EN INICIO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
8. Demuestra conocimientos pedagógicos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de la teoría curricular.	8	36.4	9	40.9	5	22.7	22	100

Fuente: Ficha de Evaluación aplicada a los docentes, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ahora observamos los resultados obtenidos de la ficha de evaluación al desempeño docente, con respecto a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y tenemos en indicador N° 8 que a la letra dice: Demuestra conocimientos pedagógicos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de la teoría curricular, vemos que el 40.9% se encuentra en proceso, por otro lado existe un 22.7% que está en Inicio y finalmente el 36.4% ha logrado la competencia; el investigador ante estos resultados tiene poca preocupación porque hay tendencia a la mejora y propone un plan de estrategias de liderazgo directivo para alcanzar mejores niveles de logro en el desempeño docente.

TABLA N° 21

Competencia 04: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de la institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

INDICADOR	LOGRADO		EN PROCESO		EN INICIO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
9. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las practicas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	5	22.7	8	36.4	9	40.9	22	100

Fuente: Ficha de Evaluación aplicada a los docentes, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A la luz de los resultados del indicador N° 9, de la Ficha de Evaluación del Desempeño docente, cuyos resultados son los siguientes: notamos claramente que ante el indicador N° 5 cuyo enunciado dice: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las practicas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar, observamos que existe un 22.7% que alcanzó el nivel de Logrado, por otro lado se tiene que el 34.6% está en el nivel de En proceso y finalmente el 40.9% se encuentra En inicio, éstos resultados tienen mucha relevancia en las conclusiones finales, porque el investigador resalta que los mayores porcentajes se encuentran en Inicio y lo que es evidente que existe más del 40% de docentes que están en un nivel muy bajo en cuanto a su desempeño pedagógico y se hace necesaria la aplicación de la propuesta.

TABLA N° 22

Competencia 05: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.

INDICADOR	LOGRADO		EN PROCESO		EN INICIO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
10. Diseña creativamente en coordinación con los profesores a su cargo, procesos pedagógicos, seleccionando aquellos que sean capaces de despertar curiosidad e interés en los estudiantes.	7	31.8	9	40.9	6	27.3	22	100

Fuente: Ficha de Evaluación aplicada a los docentes, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto al indicador N° 10 cuyo enunciado es: Diseña creativamente en coordinación con los profesores a su cargo, procesos pedagógicos, seleccionando aquellos que sean capaces de despertar curiosidad e interés en los estudiantes., se observa que el 40.9% de profesores se encuentran en el nivel de Proceso, y el porcentaje de 31.8% responde a que un grupo de maestros han logrado la competencia y finalmente el 27.3% de maestros se encuentran todavía en Inicio, el investigador desea que con la propuesta del Plan de estrategias de liderazgo directivo haya una movilización hacia el nivel de logrado, en espera que los profesores mejoren su desempeño docente.

TABLA N° 23

Competencia 05: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.

INDICADOR	LOGRADO		EN PROCESO		EN INICIO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
11. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	7	31.8	8	36.4	7	31.8	22	100

Fuente: Ficha de Evaluación aplicada a los docentes, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto al indicador N° 11 cuyo enunciado es: Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora, se observa que el 36.4% de profesores se encuentran en el nivel de Proceso, y han coincidido los porcentajes de 31.8% que un grupo de maestros han logrado la competencia y otros se encuentran todavía en Inicio, el investigador desea que con la propuesta del Plan de estrategias de liderazgo directivo haya una movilización hacia el nivel de LOGRADO, espera que los profesores mejoren su desempeño docente.

TABLA N° 24

Competencia 06: Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

INDICADOR	LOGRADO		EN PROCESO		EN INICIO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
12. El profesor asiste puntualmente a sus labores.	9	40.9	7	31.8	6	27.3	22	100

Fuente: Ficha de Evaluación aplicada a los docentes, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Estamos ante la penúltima tabla de resultados N° 24, de la Ficha de Evaluación del Desempeño docente, cuyos resultados son los siguientes: observamos claramente que ante el indicador N° 12 que a la letra dice: El profesor asiste puntualmente a sus labores, existe un 40.9% que alcanzó el nivel de Logrado, por otro lado se tiene que el 31.8% está en el nivel de En proceso y finalmente el 27.3% se encuentra En inicio, éstos resultados no tienen mucha relevancia en las conclusiones finales, porque el investigador infiere que los mayores porcentajes se encuentran en Logrado y En proceso y lo que se quiere demostrar es que sean poquísimos los profesores que demuestra impuntualidad.

TABLA N° 25

Competencia 06: Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

INDICADOR	LOGRADO		EN PROCESO		EN INICIO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
13. El profesor es responsable (nunca tuvo faltas, sanciones, procesos administrativos o llamadas de atención por la superioridad)	11	50.0	7	31.8	4	18.2	22	100

Fuente: Ficha de Evaluación aplicada a los docentes, autor: Ricardo Flores Talavera, En la I.E. «Pedro Villena Hidalgo» del Distrito de Hunter, provincia y región de Arequipa- 2017.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Nos encontramos ante la última tabla de resultados N° 25, de la Ficha de Evaluación del Desempeño docente, cuyos resultados son: observamos claramente que ante el indicador N° 13 que a la letra dice: El profesor es responsable (nunca tuvo faltas, sanciones, procesos administrativos o llamadas de atención por la superioridad), existe un 50% que alcanzó el nivel de Logrado, por otro lado se tiene que el 31.8% está en el nivel de En proceso y finalmente el 18.2% se encuentra En inicio, éstos últimos resultados no tienen mucha relevancia en las conclusiones finales, porque el investigador infiere que los mayores porcentajes se encuentran en Logrado y En proceso.

3.2 MODELO TEÓRICO



3.3 PROPUESTA:

PLAN DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCION EDUCATIVA: 40018 PEDRO VILLENA HIDALGO.

3.3.1.- PRESENTACION

Frente a la baja calidad de desempeño docente se propone un Plan de Estrategias de liderazgo directivo para mejorar el desempeño de los docentes en la Institución educativa N° 40018 “Pedro Villena Hidalgo”, del distrito de hunter, de la provincia y región de Arequipa.

Tenemos que tener en cuenta que el aspecto curricular y didáctico en una institución educativa es una de las dimensiones más relevantes porque no decir es la razón misma de su existencia, porque implica el qué va enseñar y aprender (currículo) y como enseñar y aprendes (didácticas). En consecuencia es necesario que el director de la I.E como responsable de la evaluación del desempeño docente, tenga que actuar con precisión y calidad como evaluador, cuyos resultados influya en el mejoramiento de la función del docente del aula.

La presente propuesta de Estrategias de liderazgo directivo, está basada en la Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns, teoría de sistemas administrativos de Ludwing Von Berthlanffy y la teoría del desarrollo organizacional de Dooglas Mc Gregor.

El Plan de estrategias de liderazgo directivo, es flexible o abierto, porque es una aproximación o acercamiento a la verdad, puede ser objeto de modificación posterior en aras de su enriquecimiento y esperamos también que los interesados puedan identificarse con esta propuesta y aplicar en otras realidades similares.

La propuesta contiene los elementos como es la fundamentación; objetivos, contenidos, principios, perfil del director, y estrategias metodológicas e instrumentos de evaluación del desempeño docente.

3.3.2.- FUNDAMENTACION

La gestión educativa en general está constituida por los componentes estructurales como la gestión institucional, la gestión administrativa, y la gestión pedagógica integrada por todos los actores educativos que constituyen una totalidad sistémica funcional, cuya unidad está supeditada a buen clima institucional que implica relaciones armónicas entre todos los componente de la comunidad educativa. Las estrategias de gestión pedagógica desde esta perspectiva es un proceso de planificación, organización, capacitación, dirección y evaluación de todas las actividades realizadas por los docentes en la esfera curricular y didáctica. Vale decir es el proceso de elaboración de planes, ejecución y evaluación con el propósito central de cualificar el desempeño docente y por ende el aprendizaje de los estudiantes. Teniendo en cuenta los docentes, estudiantes constituyen los ejes fundamentales de I.E.

Las estrategias de Liderazgo directivo, es la que moviliza al sistema educativo, cualificando tanto el proceso como resultado, mediante el uso de diversidad medios metodológicas en el campo curricular y de enseñanza – aprendizaje. La gestión pedagógica no es absolutamente autónoma, sino que está conectado y dependiente de otras instancias educativas. Es decir, es interdependiente manteniendo su especificidad funcional.

Ahora la pregunta es el por qué la propuesta de Estrategias de Liderazgo Directivo, precisamente en la páginas anteriores hemos demostrado la baja calidad de desempeño docente, este hecho ha sido verificado con medios conceptuales y empíricos en la parte del tercer capítulo de este trabajo. Frente a este problema no era otra cosa que afrontar con una posición alterna de solución teórica. Teniendo en cuenta que sólo se investiga donde existe problema y con el fin único de solucionar esa necesidad problémica que afecta a los usuarios y por ende a la institución educativa y a la misma sociedad. Por esta razón una investigación debe ser resolutive, aportativa o contributiva del desarrollo de la sociedad, institución y de la ciencia.

En consecuencia el problema mencionado y expresado en una necesidad social, educativa (bajo desempeño docente), entonces cual es la importancia de esta propuesta. Vale decir para que sirva cuál es su aporte.

La presente propuesta constituye un pequeño aporte porque contiene principios y estrategias metodológicas y contenidos pertinentes, y está fundada en Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns, teoría de sistemas administrativos de Ludwing Von Berthlanffy y la teoría del desarrollo organizacional de Dooglas Mc Gregor. En este sentido la presente propuesta se caracteriza por su novedad y originalidad y es sistémica compleja y dialógica, su “originalidad, reside en la manera en que se disponga en un conjunto de elementos ya conocidos y el uso que se haga de ese conjunto en su razonamiento” (CHATT. A 1978). La importancia de esta propuesta radica en el aporte teórico conceptual y el enfoque multi-método, en el que saber y hacer de gestión pedagógica, como dice (SALCEDO, H 2005) “no existe un solo método ni siquiera un método mejor que otro, lo que existe es un problema que requiere ser resuelto y para el cual hay que utilizar diversas herramientas de diversas disciplinas, porque todo problema es complejo, aun el más simple a las vista”. A continuación pasamos a sistematizar algunos postulados orientadores del trabajo de Modelo de estrategias de liderazgo directivo en las dimensiones: curriculares y didáctica.

3.3.3.- OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar y proponer un plan de estrategias de liderazgo directivo para los docentes del nivel primario, basada en las teorías de Liderazgo transformacional de Bass y Burns, teoría de sistemas administrativos de Ludwing Von Berthlanffy y la teoría del desarrollo organizacional de Dooglas Mc Gregor, para mejorar el desempeño profesional de docentes, repercutiendo en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes, en la IE 40018 “Pedro Villena Hidalgo” del distrito de Hunter, provincia y departamento de Arequipa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-

- Elaborar y aplicar Instrumentos de investigación para diagnosticar el nivel del desempeño docente en el nivel primario de la IE 40018 “Pedro Villena Hidalgo” del distrito de Hunter.
- Modelar un Marco teórico que sustente el presente trabajo de investigación, utilizando teorías y bases conceptuales.
- Diseñar un Plan de Estrategias sobre liderazgo directivo transformacional como estrategia para el éxito del desempeño docente.
- Proponer un Plan de Estrategias de liderazgo directivo, para mejorar el desempeño docente.
- Elaborar y las conclusiones y recomendaciones.

3.3.4.- ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS PROPUESTAS

Las estrategias metodológicas son procedimientos “operadores que pone en marcha a los elementos del sistema de gestión pedagógico en pos de logro de resultados eficaces. En este caso el director y docentes son estrategias de planificación, desarrollo y evaluación de las actividades de gestión pedagógica sistémica, compleja y dialógica al interior del establecimiento educativo.

Por definición de estrategia “es la concepción que orienta y dirige un sistema orgánico de acciones para conseguir un fin o propósito deliberado”. “Las estrategias es la aprehensión, comprensión e intelección de la realidad mediante un conjunto de procedimientos racionales que nos posibilitan no solo la interpretación sino la transformación del objeto”

Desde esta perspectiva, es la forma de pensar y hacer para lograr lo deseado, utilizando diversos medios. Es única y a la vez son diversas estrategias (multi-estrategias metodológicas y a partir de estas premisas determinamos el uso de estas estrategias para el logro de calidad de desempeño docente.

- a) Estrategia cognitiva y meta cognitiva:** Proceso de conocimiento a partir de las percepciones, sensaciones, representaciones del objeto de gestión pedagógica que permite la representación mental y racional del

objeto. Es decir es la trasplatación de la realidad y transformación en la mente eso es cognitivo. En este caso es el funcionamiento sensorial, que transforma en conocimiento racional que significa la explicación y comprensión del objeto de conocimiento.

En este sentido la estrategia cognitiva implica conocer para hacer o actuar y actuar también es conocer. Por ejemplo no se puede desarrollar con eficacia la gestión pedagógica sin tener conocimiento y conceptos previos de la gestión pedagógica. Redundando, conocer para hacer y al haciendo se conoce más y mejor. La estrategia metacognitiva implica que el docente sea consciente, del que conoce, por qué conoce, para qué conoce y cuánto conoce y qué no conoce. Etc. Es una modalidad de autoevaluación y auto concepto.

En suma la estrategia cognitiva significa conocer al objeto de gestión pedagógica, para planificar organizar, desarrollar y evaluar.

- b) Estrategia investigativa:** Significa que los actores educativos esta versado sobre la metodología y técnicas de investigación pedagógica y de gestión educativa que adopta la forma de diagnóstico y pronóstico. Teniendo en cuenta que la investigación es una de las vías afectivas para mejorar el desempeño docente. Porque la investigación diagnostica nos va permitir detectar los diversos problemas curriculares y didácticas. Los actores que se descuidan de la cultura investigativa el estarán extraviado y harán un trabajo mediocre y artesanal.
- c) Estrategia comunicativa:** Implica las relaciones sociales y lingüísticas multidireccionales, que genera las interacciones, interpersonales entre todos los actores involucrados en el sistema educativo (director, docente y estudiantes) las relaciones sociales mediante la comunicación educativa genera buen clima- de comprensión unidad en torno a los principios, reglas, normas establecidas. Por ejemplo el respecto a la autoridad, cumplimiento con las obligaciones donde también cada cual participa, en un ambiente democrático. Teniendo en cuenta que la comunicación interpersonal es el mejor mecanismo de avance del progreso educativo mediante la autocrítica y la crítica constructiva desarrolladora, el dialogo, debate y argumentaciones

lógicas convincente y clarividentes constituyen mecanismos válidos como para potenciar la calidad desempeño docente.

d) Estrategia de planificación: Los actores educativos son planificadores, programadores y proyectistas por excelencia. En este sentido la planificación de cualquier nivel, tipo y de alcance temporal es un estrategia significativa e infaltable en gestión pedagógica. La planificación como ya se dijo tendrá que ser en base de los resultados de la investigación diagnóstico donde la planificación no es actividad exclusiva del director y de los docentes, que son organizadores, que involucran a todos en actividades de las planificaciones de largo, mediado a corto plazo. La planificación pedagógica didáctica y curricular debe ser un trabajo cooperativo o colectivo. En suma con planificación educativa sería una improvisación laboral.

e) Estrategia de organización: Implica agrupar articular los recursos humanos, medios, aspectos en un todo con fines claramente establecidos. La organización y desarrollo de trabajo en equipo es una estrategia apropiada para desarrollar actividades de modo cooperativo, que permita ahorra el tiempo esfuerzo y economía. Además cultiva el principio de ayuda mutua y solidaridad. En este sentido la organización curricular y didáctica apropiada constituye una de las estrategias de desarrollo de calidad del desempeño docente.

El trabajo de gestión pedagógico es de carácter organizativo tanto en el plano curricular y didáctica en donde todos los elementos que conforman están concatenados, imbricados y cada componente cumple funciones específicas al interior del sistema organizacional. Por ejemplo el currículo diversificado de la institución educativa es una organización estructurado intencionalmente con fines específicas de igual modo la planificación didáctica es otra organización coherente entre todos los elementos constituidos que va permitir el mejoramiento de la calidad del desempeño docente.

f) Estrategia de ejecución: La gestión no solo es saber o conocer, planificar y organizar tareas y actividades, sino que se completa con la ejecución. Es decir significa desarrollar, los planes, programas y proyectos, mediante los operadores docentes. La ejecución es el

proceso mismo de la gestión pedagógica que va culminar en resultados esperados o idealizado que es el buen desempeño docente, condición necesaria para un buen aprendizaje de los estudiantes.

Pero no se trata de ejecución por ejecución, sino tiene que ser consciente a la luz del marco teórico conceptual que posee los actores. Las sesiones serán de carácter sistémico, y dialógico que permite mejor comprensión del porqué y para que se desarrolle, donde las tareas, planes, programas y proyecto se fusiona bajo el principio de acción y pensamiento, teoría y práctica consciente y bajo estas condiciones se es posible mejorar el desempeño docente.

- g) La estrategia de identidad:** Es el proceso de sentimiento de amor de los actores educativos hacia la institución educativa y así mismo que implica entrega incondicional en las aras de desarrollo y engrandecimiento cuanti-cualitativo de la institución y de su propia carrera (identidad profesional) que significa permanente superación académica técnico – científico en el campo en el saber y hacer curricular y didáctico y por ende en gestión educativa. En este sentido la estrategia de identidad profesional e institucional ayuda a mejorar la calidad de trabajo docente porque el sentimiento de cariño hacia su profesión y a su escuela constituye el motor de cualificación de su desempeño eficaz.
- h) Estrategia motivacional:** Proceso de estimulación extrínseca de poder despertar el interés en los docente, mediante el uso de diversos medios apropiados, para poder crear condiciones psicológicas o subjetivas a fin de que los actores educativos estén dispuesto a realizar las tareas con eficiencia y eficacia y querer hacer con mejor empeño y mejorar la realización de actividades educativas superando toda clase de dificultades que se presenta, Pero para motivar bien, el motivador tiene que estar motivado. Esto significa la dialectización entre la motivación y automotivación, entre la motivación intrínseca y extrínseca de los actores.
- i) Estrategia demostrativa:** Consiste en realizar actividades de modelo de imitación, acciones prototipos o arquetipos. Como por ejemplo el director ante los actores hace demostración de modelo de clase,

diseña, planifica y demuestra los pasos metodológicos de la diversificación curricular. Elabora los instrumentos de evaluación entre otras actividades. De esta manera puede demostrar su capacidad autoridad y liderazgo institucional y pedagógico a fin de que los docentes aprendan de él asimismo esta además enseñar a aprender, contenidos cognitivos, procedimentales y actitudinales a los docentes.

- j) Estrategia de globalización:** Significa la integración de las partes con el todo y el todo en las partes, que permite partir del todo hacia las partes y de la partes al todo, que en un proceso de la dialectización entre las partes y el todo. Tomando que las partes contiene el todo y el todo en las partes. Es decir es el proceso de hologramatización y buelerización retroactiva, hablando metafóricamente, es imbricación entre el árbol con el bosque. Vale decir son dos aspectos del mismo proceso. Por ejemplo la gestión pedagógica es un todo integrado por elementos o partes. De las cuales el director con los docentes constituyen las partes del proceso de gestión. A pesar que tienen diferentes funciones, forman una unidad inseparable, porque aislado cualquiera de ellos no tendría valor. En este caso conocer la partes del todo y viceversa. Implica ir del todo hacia las partes y de las partes al todo. Esta estrategia aplicada y de hecho va mejorar el desempeño docente.
- k) Estrategia de evaluación:** Proceso que regula el desempeño docente detectando las debilidades y fortalezas del mismo, lo cual es condición necesaria para poder mejorar el trabajo realizado. En el proceso evaluativo se utilizan las técnicas de observación, entrevista y examen de conocimientos etc., para esto se elabora instrumentos de cada técnica mencionada para poder evaluar el desempeño del docente, su trabajo de planificación y ejecución curricular. Además toma en cuenta la experiencia laboral, la producción intelectual y la formación continua del docente. La evaluación debe concluir con la acreditación y certificación del docente cuyos documentos se entregan a su ficha, como prueba del progreso profesional.

La evaluación del docente integral y periódica y adoptas formas hetero y autoevaluación consideradas como estrategias de superación o mejoramiento de desempeño docente.

La evaluación es formativa que ayuda al desarrollo profesional de los docentes y de ninguna manera puede ser actos de venganza y chantaje perversos. Sino un medio para mejorar la calidad de desempeño docente. Es como proceso de ayuda para ser más profesional.

l) Estrategia de estimulación: Consiste en otorgar diplomas de felicitación a los docentes por su destacado desempeño laboral, felicitaciones personales y colectivas en el acto público, como una forma de valorarlos su sacrificio y entrega al trabajo docente e investigación. Precisamente los estímulos generan la autoestima y autovaloración en los actores educativos, como condición necesaria para que sigan laborando con ahínco y tesón. Porque estímulos positivos causan respuestas alentadoras.

m) Estrategia de buen comportamiento moral: Consiste en la demostración de ética profesional de los docentes que refleja obrar bien y no mal intencional, ser justo y no injusto, forjan la unidad paz y armonía en el marco de la diversidad. La moral humana es uno de los componentes de mayor relevancia en el sistema de gestión pedagógica porque ayuda a superar muchos escollos y dificultades, sirve como nuestra la carta de presentación y actuación. Esta situación de hecho contribuye el buen desempeño de los docentes.

El comportamiento ético de los actores significa también el respeto y cumplimiento de las normas y reglas establecidas, la infracción y transgresión de la legalidad establecida no es lícito ni justo. Además requiere evitar el egoísmo el individualismo y el autoritarismo, entre otros males. De lo dicho el director y docente deben ser ejemplos de imitación espejo para mirarse.

3.3.5.- PRINCIPIOS DE LA PROPUESTA

Los principios de la propuesta de estrategias de Liderazgo Directivo, para contribuir en la mejora de la calidad de desempeño docente son fundamentales de valor científico que sirve de orientación en el saber y que hacer didáctico curricular.

Los principios son fundamentales de orientación de la estructuración, planificación, ejecución y evaluación de los procesos curriculares (CASTRO, M 2010). Es el instrumento de guía que garantiza el éxito del proceso de enseñanza aprendizaje.

Desde esta perspectiva se propone los principios siguientes:

1.- Principio de diagnóstico: Conocer lo actual y retrospectivo, al interior y exterior de la I.E que implica desarrollar una investigación descriptivo y exploratoria, cuyos datos son necesarios para la planificación curricular diversificado y desarrollo didáctico, porque este estudio provee al enseñante datos acerca de las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la realidad y de los actores mismos.

2.- Principio de integralidad: la gestión pedagógica del desempeño laboral del director no es unilateral centrada en algún componente, sino que es multifacético o integral, (planificación, organización, desarrollo curricular didáctico) en el contexto de totalidad compleja, sistémica y dialógica bajo ciertas condiciones de intereses y necesidades puede enfatizar en cualquiera de ellos, sin llega al reduccionismo metodológico, tanto en las partes como en el todo (fractalismo u holismo reduccionista).

3.- Principio de dependencia y autonomía: implica que la gestión pedagógica significa autoridad y dirección en la persona del director, con cualidad de liderazgo y capacidad académica y administrativa desarrolla la gestión pedagógica en la esfera curricular y didáctica, en marco de autonomía relativa de los docentes.

4.- Principios de normas exógenos y endógenos: Hay normas legales elaboradas al interior de la institución como también procedentes del exterior de instancias superiores de la institución. Por tanto es necesario respetar, acatar y aplicar con flexibilidad a las situaciones concretas de solución y problemas y optimizar la gestión pedagógica unidad y buen clima institucional.

5.- Principio de desarrollo profesional: De los actores educativos. Significa que tanto el director como los docentes tiene la obligación de autocapacitarse en los saberes cognitivos, prácticos y valorativos (pensar, sentir, actuar). Porque ahora aprender es hasta la muerte. En consecuencia el director, planifica, organiza, desarrolla las capacitaciones docentes al interior de la institución, también él está en condición de capacitador de los docentes, y de paso motiva a los estudios de especializaciones e investigaciones educativas.

6.- Principio de evaluación: Significa que el proceso y resultados se deben evaluar mediante múltimétodo, técnicas e instrumentos debidamente elaborados y validados que lo permite la regulación el proceso de gestión de tal modo mejorar en su forma y contenido. Además el director se autoevalúa y los demás actores pedagógicos, de ninguna manera la evaluación debe ser unilateral la evaluación no es sino que es integral y permanente.

7.- Principio sistémico u organizacional: Permite relacionar el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo y viceversa como Pascal citado por Morín (1999) afirma “tengo por imposible conocer la partes sin conocer el todo, así conocer el todo sin conocer particularmente las partes”. En este sentido la gestión pedagógica es una totalidad de organización, constituido por un conjunto de elementos conectados, interrelaciones e inter-dependientes donde esta tanto la unidad como la diversidad. Es decir unidad en la diversidad y la diversidad en la unidad.

8.- Principio dialógico: Principio que refleja la unidad y contradicción entre componentes. Que connota en el todo se visualiza la coherencia

y unidad pero al mismo tiempo está la contradicción como la fuerza motriz del desarrollo. Por ejemplo el currículo con la didáctica son diferentes pero al mismo tiempo están unida no tendría sentido el currículo (el qué) sin la didáctica (el cómo) en el proceso de enseñanza aprendizaje. Toda esta se funda en el principio de unidad en la contradicción y la contradicción en la unidad. Otro ejemplo el director (individual) con el colectivo de docentes (social).

3.3.6.- CONSEJOS PRÁCTICOS QUE FUNCIONAN EN EL SALÓN DE CLASE

Conoce a continuación 5 estrategias efectivas que podrás aplicar en el aula para mantener a tu grupo de alumnos motivados

La docencia es una de las profesiones más cambiantes. Esto se debe a que las herramientas educativas evolucionan con la tecnología, y cada generación de alumnos es distinta a la otra. Por ello los profesores tienen que adaptarse e innovar continuamente y buscar nuevas vías para que los estudiantes logren asimilar el conocimiento.

El objetivo del investigador es que los profesores pudieran comprender mejor el proceso de aprendizaje a través de los ojos de sus estudiantes.

El éxito del aprendizaje de los estudiantes estaba ligado a qué tan buenos son los consejos que aplican los docentes. Estos son los consejos prácticos:

1. Explicar las cosas con claridad

Para un alumno no existe nada peor que sentirse perdido en clase. No tener idea del tema que están dando, ni saber qué es lo próximo que van a dar, los desanima enormemente. Por ello el profesor tiene la tarea de presentar desde el primer día el plan de estudio, las unidades que van a dar, y comprometerse a hacer el mismo mecanismo cada vez que va a comenzar un tema nuevo. De esta manera los estudiantes saben qué se espera de ellos y qué deben hacer para tener éxito en esa clase.

2. Permite el intercambio de ideas

Asistir a clase para ser un agente pasivo ya no es una posibilidad. Los estudiantes están acostumbrados a las redes sociales donde constantemente pueden dar su opinión y comentar sobre todo. Por ello esta dinámica debe aprovecharse en el área educativa. Los profesores tienen que dar un paso atrás de tanto en tanto para permitir que se generen intercambios de idea ente los alumnos.

3. Haz devoluciones siempre que puedas

Claro que es más sencillo llevarte a tu casa las tareas, corregirlas y devolverlas al otro día con la calificación, pero no es la opción más efectiva. Para que los estudiantes sepan si realmente están avanzando y mejorando, eres tú el encargado de darles una devolución sobre lo que hicieron. Una manera es hablando con el grupo entero y proceder a señalarles las debilidades que aún tienen y cómo pueden mejorarlas.

4. Realiza evaluaciones sobre el proceso de formación

Además de los clásicos exámenes y pruebas para evaluar lo aprendido, deberás realizar evaluaciones para analizar el proceso de formación de tus estudiantes. Compara el desempeño que están teniendo con las metas que deberían ir cumpliendo según los objetivos plantados desde el principio. Al hacerlo con frecuencia podrás adaptar los materiales y la velocidad con la que avanzas. Incluso puedes pedirles a ellos que evalúen tu forma de actuar.

5. Fomenta la autosuficiencia de tus estudiantes

Debes brindarles oportunidades a tus estudiantes para que aprendan a organizarse, a crear su propio plan de acción y a evaluar su propio trabajo. Al ser conscientes de su forma de pensar y de actuar a nivel académico, consiguen modificar conductas y conseguir mayores logros que si tú les estas encima y los obligas a hacerlo.

CONCLUSIONES

Estas conclusiones son el resultado de la investigación desarrollada a lo largo de este trabajo de tesis, que dan respuesta al objetivo e hipótesis formuladas.

- Queda demostrado que con la aplicación de referentes empíricos y conceptuales (instrumentos de investigación) la baja calidad del desempeño docente en el saber y hacer curricular y didáctico, que evidencia la problemática.
- El Plan de estrategias de liderazgo directivo se han fundado en la Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns, teoría de sistemas administrativos de Ludwing Von Berthlanffy y la teoría del desarrollo organizacional de Dooglas Mc Gregor, el aporte teórico es la respuesta alternativa contributiva en la solución del problema.
- Las estrategias metodológicas de la propuesta del modelo teórico constituye medios apropiados para el mejoramiento del desempeño profesional de los docentes.

RECOMENDACIONES

El investigador, después de culminar con el trabajo de investigación, humildemente plantea las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que: El plan de estrategias liderazgo directivo basada en la Teoría del liderazgo transformacional, teoría de sistemas administrativos y la teoría del desarrollo organizacional y la propuesta correspondiente, expertos en este trabajo, por su valor innovador, sea reconocido, valorado y adoptado en diferentes escenarios educativos que presentan similar situación educativa.
- Se recomienda que la propuesta sea aplicado creativamente en espacios educativos de la localidad, región y país.
- La propuesta referida debe servir como elemento motivador a otros estudiantes de post grado y a profesionales para otras propuestas educativas, para que realicen aporte de mejoramiento al trabajo investigativo.
- Se recomienda a otros investigadores que no deben quedarse a nivel descriptivo y explicativo del problema, sino es necesario el abordaje crítico y propositivo con la intención de contribuir en la solución de los problemas educativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ ALIAGA ARAUJO, Vito. "Líderes para Desarrollo Humano Sostenido del Perú" Lima, 1996. Perú.
- ❖ ALVERCA, Iris. La investigación educativa y la problemática del aprendizaje. <http://www.campus-oei.org/revista/frame-anteriores.htm>.
- ❖ ANDER-EGG, Ezequiel. (1996). "Diccionario Pedagógico". Editorial Magisterio. Argentina.
- ❖ ARNAL, J. del Rincón, D. y LA TORRE, A. "Investigación Educativa. Fundamentos y Metodología", Editorial Labor, S.A. Madrid 1994.
- ❖ AUSUBEL, D. P. (2002). Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva. Ed. Paidós. Barcelona
- ❖ BAIN, Alexander. (2000). "La ciencia de la educación".
- ❖ BALLESTA, J. (2001) "Educar para la comunicación masiva: un reto en la formación del ciudadano".
- ❖ BARRANTES, Emilio. (1998). "Historia de la educación en el Perú".
- ❖ BARRIGA H., Carlos. (1997). "Teorías contemporáneas de la Educación". Editora UNMSM. Lima. Perú.
- ❖ BASS, BERNARD M.; "Leadership and Performance Beyond Expectations". New York: Free Press, 1985.
- ❖ BASS, BERNARD M.; "Policy implications of a new paradigm of leadership". En Military Leadership: Traditions and Future Trends, (pp. 155-164). Conferencia desarrollada en: "United States Naval Academy", junio de 1987.
- ❖ BASS, BERNARD M.; "Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research", New York: Free Press, 1981.
- ❖ BUENO, E. "Metodología de la Investigación. Universidad de la Habana, 1994. Cuba.
- ❖ BUNGE, Mario. "La investigación científica. Su estrategia y su filosofía", Editorial Ciencias Sociales, La Habana. 1972. Cuba.
- ❖ CASTRO LLAJA, Lindomira y otro. "Gestión de Recursos Humanos". Universidad César Vallejo, Trujillo. 2004. Perú.
- ❖ CERDA H. "La investigación Total". Santa Fé de Bogota; Magisterio. 1991 Colombia.
- ❖ COLL, César y Otros. (1994). El Constructivismo en el Aula. Colección Biblioteca de Aula. España.
- ❖ DELLORS, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe de la Comisión internacional sobre educación para el siglo XXI. Ediciones Santillana. UNESCO.

- ❖ ESPINOZA MATOS, Maria Jesús. “Líderes del tercer milenio”. Pueblo Libre. Talleres Gráficos de EDIAS S.A.C., 1999. Perú.
- ❖ FISCHMAN David. “El Espejo del Líder”, Primera Edición Editorial UPC. Lima 2000. Perú.
- ❖ GIMENO SACRISTÁN J. (1998): El curriculum: una reflexión sobre la práctica, Madrid. Editorial Morata.
- ❖ GIRON, A. (2000) Aportaciones al pensamiento económico. España: Tau Ediciones.
- ❖ GIROUX H. “Los profesores como intelectuales”. Paidós. Barcelona. 1990
- ❖ GIROUX, Henry. (1996). El posmodernismo y el discurso de la crítica educativa, en psmodernidad y educación, Alicia de Alba compiladora, CESU, México.
- ❖ GUTIERREZ MERCEDES, Virgilio. “La llave del éxito: Escuchar a los demás”. Primera edición, Editorial Omega S.A., Lima 2003. Perú.
- ❖ GUTIÉRREZ, L. y DENNOS, L. “La investigación etnográfica: experiencias de su aplicación en el aula. Revista PARADIGMA. Volumen XIV al XVII. 1996
- ❖ HABERMAS, J. (1978). Teoría analítica de la ciencia y la Dialéctica.” En: Popper, K. La Lógica de las Ciencias sociales. México, Grijalbo.
- ❖ HOSELOFF, OW. “Aprender a vivir y convivir”. Editpra España. 2000.
- ❖ LEPELEY, María Teresa. “Gestión y Calidad de la Educación”. Salesianos Santiago. S.A. 2001 Chile.
- ❖ LUZURRIAGA, Lorenzo. (1998). “Pedagogía”. Grupo editorial Norma. Madrid. España.
- ❖ MARTÍNEZ, M. “Comportamiento humano, Nuevos Métodos de investigación. México; TRILLAS. 1997
- ❖ MINISTERIO DE EDUCACION. (2001) “Boletín Informativo del Ministerio de Educación - UMC”. Lima. Perú.
- ❖ PANEZ y Silva (2007) El emprendimiento infantil en los andes. Fundación BERNARD Van Leer, Fundación Stromme. Lima: Panez y Silva Ediciones.
- ❖ PIAGET, J. (1980). “El aprendizaje constructivista”. Universidad Nacional Autónoma de México.
- ❖ Pontificia Universidad Católica del Perú. (1994). “Métodos y técnicas de investigación educacional”. Lima. Perú.
- ❖ ROMÁN, R. (2006). “Capacidad emprendedora. Cambio en el siglo XXI”. En: Tomo 1: ¿Qué significa emprender? EMERGIA Benerando emprendedores para el siglo XXI. Colección Sevilla.

- ❖ SÁNCHEZ A.L., MORIANO L.J., Cándida S.S. (2003) Guía luces para emprendedores. España: Patronato Pedro de Ibarra. Organismo Autónomo de la Excm. Diputación Provincial de Cáceres.
- ❖ SÁNCHEZ, G. (2011). “Grandes Negocios para Pequeños Empresarios” .Lima : SYSA,
- ❖ SÁNCHEZ, G.; BECERRA, (2005). “Aprendiendo a Emprender” SYSA, Lima
- ❖ SYSA (2011).Educación emprendedora, colección cultura emprendedora 10. Perú: SYSA
- ❖ TRAHTEMBERG, León. (2001). “Concepto de la nueva educación peruana”. Artículo de la revista Educación y Cultura – Tarea.
- ❖ TUNNERMAN, Carlos. (1994) La universidad de cara al siglo XXI En: Reinención de la Universidad. Prospectiva para soñadores. Santa Fe de Bogotá. ICFES p. 3-46.
- ❖ VARGAS JIMENEZ, Antonio. (1993) Sobre el diseño curricular en la carreras agropecuarias. Monografía Curso de Verano. Instituto Superior.
- ❖ VICTORIO, J. (1998). “Tecnología de la enseñanza – aprendizaje de lenguaje y literatura”.

LINKOGRAFÍAS

- <http://sol-e.com/plec/docuemntos.php>
- <http://larepublica.pe/blog/yoleo/2010/05/04/plan-lector-exitoso/>
- <http://contexto-educativo.com.ar/2002/2/nota-06.htm>
- <http://maestrasinfronteras.blogspot.com/2008/05/compartiendo-el-pryecto-planlector>
- <http://www.educandojunto.cl/clms/cat-1013.htm1>
- <http://www.psicpedagogía.com/definición/teoría%20del1%20aprendizaje>
- <http://mayentiaeducativa.idoneos-com/inder.php/348494>
- <http://www.monografías.com/trabajos6/apsi/apsi.sthm>
- <http://www.oei.org.co/noticias/noticia04092007.htm>
- [www.Gerencia y calidad Educativa. Gob.pe. Perú - 2006](http://www.Gerencia_y_calidad_Educativa_Gob.pe_Perú_-_2006)
- [Concepto de estrategia - Definición, Significado y Qué es http://definicion.de/estrategia/#ixzz3Th9GNCBH](http://definicion.de/estrategia/#ixzz3Th9GNCBH)
-



ANEXOS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.



Respetable compañero de trabajo: a continuación le presentamos una serie de preguntas, le rogamos que marque con una equis (X) la alternativa que considere correcta.

1. ¿Comprendes rápidamente los cambios que se dan en el sector educación?
 - a) Siempre ()
 - b) A Veces ()
 - c) Nunca ()

2. ¿Ha escuchado hablar o leído sobre la Evaluación del desempeño docente?
 - a) Siempre ()
 - b) A Veces ()
 - c) Nunca ()

3. ¿Ha escuchado hablar o leído sobre la Liderazgo directivo?
 - a) Siempre ()
 - b) A Veces ()
 - c) Nunca ()

4. ¿Ha escuchado hablar o leído sobre Estrategias de liderazgo directivo?
 - a) Siempre ()
 - b) A Veces ()
 - c) Nunca ()

5. ¿Fomenta el aprendizaje y la formación de liderazgo en los alumnos?
 - a) Siempre ()
 - b) A Veces ()
 - c) Nunca ()

6. Tiene Ud. la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.
 - a) Siempre ()
 - b) A Veces ()
 - c) Nunca ()

7. ¿Tienes expectativas en los estudiantes de la Institución?
 - a) Siempre ()
 - b) A Veces ()
 - c) Nunca ()

8. ¿Usted comenta a sus estudiantes sobre habilidades básicas de liderazgo?.
- a) Siempre ()
 - b) A Veces ()
 - c) Nunca ()
9. ¿Colaboro a mis compañeros de trabajo a comprometerme con los trabajos que denoten vocación de servicio?.
- a) Siempre ()
 - b) A Veces ()
 - c) Nunca ()
10. ¿Comparto información de estrategias de liderazgo con mis compañeros de trabajo?.
- a) Siempre ()
 - b) A Veces ()
 - c) Nunca ()
11. ¿Me llaman otros colegas para trabajar sobre el control de los progresos de los estudiantes?.
- a) Siempre ()
 - b) A Veces ()
 - c) Nunca ()
12. ¿Evalúa el problema del clima institucional y seguro en el colegio?.
- a) Siempre ()
 - b) A Veces ()
 - c) Nunca ()



"Año de la de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú 2007 - 2016"

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

RVM Nº 076-2015-MINEDU

Los valores que corresponden a la puntuación obtenida por los profesores es la siguiente:

- ✓ Logrado : Equivale a 2 puntos
- ✓ En proceso : Equivale a 1 punto
- ✓ Inicio : Equivale a 0 puntos

I. GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

Competencia 01: Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.

	Logrado	En Proceso	Inicio
1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.			
2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.			

Competencia 02: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la

	Logrado	En Proceso	Inicio
3. Genera un clima institucional basado en el respeto a la diversidad y comunicación permanente.			
4. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.			
5. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.			

Competencia 03: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

	Logrado	En Proceso	Inicio
6. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.			
7. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.			

II. ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGOGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

Competencia 04: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de la institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de

	Logrado	En Proceso	Inicio
8. Demuestra conocimientos pedagógicos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de la teoría curricular.			
9. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las practicas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.			

Competencia 05: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la			
	Logrado	En Proceso	Inicio
10. Diseña creativamente en coordinación con los profesores a su cargo, procesos pedagógicos, seleccionando aquellos que sean capaces de despertar curiosidad e interés en los estudiantes.			
11. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.			
Competencia 06: Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y			
	Logrado	En Proceso	Inicio
12. El profesor asiste puntualmente a sus labores			
13. El profesor es responsable (nunca tuvo faltas, sanciones, procesos administrativos o llamadas de			

RESUMEN:		
Valores	Número de valores	Total del valor
Logrado (2 puntos)		
En Proceso (1 punto)		
Inicio (0 puntos)		
Puntaje total		

Firma

Nota:

- ✓ Si el profesor cuenta como mínimo con 18 puntos a favor, reúne las condiciones para ser ratificado en el cargo por el jefe inmediato superior de la Institución en el que se encuentra encargado.
- ✓ La presente ficha de evaluación debe acreditar el visto bueno (V^uB^u) del COPARE, COPALE o CONEI según corresponda.
- ✓ La presente Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral del profesor, se aplica para los directivos, jerárquicos y especialistas en educación encargados según los ítems que se detalla.



**TABLA DEL CONSOLIDADO DE LOS RESULTADOS DE
LA FICHA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DOCENTE**



NRO	LOGRADO		EN PROCESO		INICIO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	Muestra	Porcentaje
1	1	4.5	10	45.5	11	50.0	22	100.00
2	2	9.1	14	63.6	6	27.3	22	100.00
3	3	13.6	8	36.4	11	50.0	22	100.00
4	4	18.2	9	40.9	9	40.9	22	100.00
5	3	13.6	7	31.8	12	54.5	22	100.00
6	5	22.7	8	36.4	9	40.9	22	100.00
7	6	27.3	9	40.9	7	31.8	22	100.00
8	8	36.4	9	40.9	5	22.7	22	100.00
9	5	22.7	8	36.4	9	40.9	22	100.00
10	7	31.8	9	40.9	6	27.3	22	100.00
11	7	31.8	8	36.4	7	31.8	22	100.00
12	9	40.9	7	31.8	6	27.3	22	100.00
13	11	50.0	7	31.8	4	18.2	22	100.00