

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

TESIS



“Liderazgo educativo y transformacional como estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral docente en la escuela profesional de educación secundaria, facultad de educación, universidad nacional “José Faustino Sánchez Carrión” Huacho-2017”

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Docencia y Gestión Universitaria.

AUTORA:

Lic. MARÍA YSABEL FLORES DÍAZ

ASESOR:

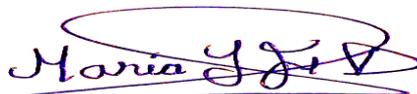
Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVICIÓN

LAMBAYEQUE- PERÚ

2020

“Liderazgo educativo y transformacional como estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral docente en la escuela profesional de educación secundaria, facultad de educación, universidad nacional “José Faustino Sánchez Carrión” Huacho-2017”

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en: Docencia y Gestión Universitaria.



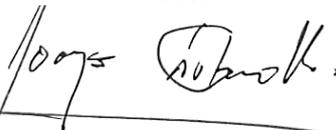
Lic. María Ysabel Flores Díaz
Investigadora



Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio
Presidente



M.Sc. Elmer Llanos Díaz
Secretario



Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Vocal



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Asesor



Nº 000135



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 10:30 horas del día 13 de febrero del año dos mil veintiuno, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1002-2019 D-FACHSE, de fecha 05/08/19 conformado por:

- Dr. Julio Cesar Sevilla Exabio PRESIDENTE(A)
- M.Sc. Elmer Llanos Díaz SECRETARIO(A)
- Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi VOCAL
- Dr. Dante Guzmán Servigon ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Liderazgo educativo y transformación como estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral docente en la Escuela Profesional de Educación Secundaria, Facultad de Educación, Universidad Nacional "José Faustino Sánchez Carrión Huacho 2017

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) María Ysabel Flores Díaz

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 02802020-FACHSE, de fecha 11/02/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien _____ procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 16 puntos que equivale al calificativo de BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación, con mención, Docencia y Gestión Universitaria

Siendo las 11:28 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Signature]
PRESIDENTE

[Signature]
VOCAL

[Signature]
SECRETARIO

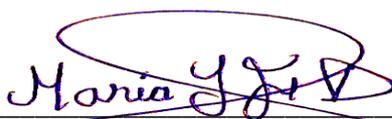
[Signature]
ASESOR

Observaciones: _____

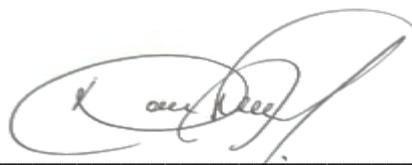
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, María Ysabel Flores Díaz investigadora principal **Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón** Asesor del trabajo de investigación titulado, **“Liderazgo educativo y transformacional como estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral docente en la escuela profesional de educación secundaria, facultad de educación, universidad nacional “José Faustino Sánchez Carrión” Huacho-2017”** declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 13 de febrero de 2020



Lic. María Ysabel Flores Díaz
Investigadora principal



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Asesor

DEDICATORIA

Agradezco a Dios, a mis padres, Victor Flores Flores y Reyna Díaz de Flores a mis hijos Daive Ely Alvarado Flores y Angel Jafet Alvarado Flores, por su apoyo incondicional, por darme fuerzas a seguir adelante perfeccionándome como profesional para desempeñarme mejor en el proceso enseñanza aprendizaje.

María Ysabel.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profunda gratitud a las personas que me apoyaron para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo, la escuela profesional de educación secundaria, facultad de educación, Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión”- Huacho, a los maestros y maestras de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, quienes con sus enseñanzas y aportes lograron en mí, aprendizajes significativos, a mis padres, Victor y Reyna por su sacrificio y apoyo.

María Ysabel.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO.....	16
1.1.Antecedentes bibliográficos.....	16
1.2.Bases teóricas.....	17
1.2.1. Liderazgo transformacional según Burns y Bass.....	17
1.2.2. Liderazgo transformacional según Kenneth Leithwood.....	19
1.2.2.1. Liderazgo escolar según Kenneth Leithwood.....	20
1.2.2.2. Aspectos relevantes del modelo de liderazgo transformacional.....	21
1.2.2.3. Metas fundamentales del modelo de Leithwood.....	22
1.2.3. Fundamentos esenciales del liderazgo transformacional.....	22
1.2.4. El liderazgo directivo transformacional como una opción de reestructuración de la escuela.....	27
1.3.Bases conceptuales.....	29
1.3.1. marco del buen desempeño docente.....	29
1.3.2. dimensiones del buen desempeño docente.....	30
1.3.3. evaluación del desempeño docente.....	30

1.3.4. Construcción de una visión compartida.....	31
1.3.5. Clima institucional para una buena imagen institucional.....	31
1.3.6. Cambio organizacional y desarrollo organizacional.....	33
1.3.7. Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral.....	34
1.3.8. Desempeño laboral docente.....	35
1.3.9. Componentes del desempeño docente.....	37
1.3.10. Procesos de enseñanza-aprendizaje y competencias.....	38
1.3.11. Desempeño laboral y competencias en el trabajo docente.....	38
1.3.12. Competencias del desempeño docente.....	39
1.3.12.1. Competencias personales.....	40
1.3.12.2. Competencias pedagógicas.....	42
CAPÍTULO II: METODOS Y MATERIALES.....	44
2.1. Metodología de la investigación.....	44
2.2. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.....	45
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.1. Resultados de la investigación.....	46
3.2. Propuesta de la investigación.....	50
CAPÍTULO IV: Conclusiones.....	67

CAPÍTULO V: Recomendaciones.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	69
ANEXOS.....	73

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación denominado “Liderazgo educativo y transformacional como estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral docente en la Escuela Profesional de Educación Secundaria, Facultad de Educación, Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” de Huacho”; se asume que el educador no debe olvidarse nunca de su rol, pues su labor debe ser la continuidad de la que se realiza en el hogar, haciéndose necesario el cultivo de la convivencia y la paciencia, así como el amor a la profesión para poder dar calidad a la enseñanza. El objetivo planteado consiste en diseñar estrategias de intervención de liderazgo educativo y transformacional para mejorar el desempeño laboral docente en la Escuela Profesional de Educación secundaria, Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” Huacho. El tipo de investigación es propositivo, correlacional y no experimental. La población muestral considerada para el presente estudio fue de 32 docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria, de la mencionada Universidad. Entre los resultados se tiene que el 50% de docentes conoce poco lo que significa y en qué consiste su desempeño laboral; el 59% de los docentes encuestados manifiesta que considera importante el trabajo en equipo entre los docentes para realizar actividades institucionales. Entre las conclusiones se tiene que los talleres de intervención sobre la motivación en el desempeño docente; y el apoyo a la labor de la gestión del director de la Escuela Profesional contribuyen a identificar los niveles de motivación laboral de la plana docente; y al trabajo docente en equipo para lograr metas institucionales.

Palabras clave: Liderazgo educativo, liderazgo transformacional, estrategias de gestión, desempeño laboral docente.

ABSTRACT

In the present research work called "Educational and transformational leadership as management strategies to improve teacher work performance in the Secondary School Professional School, Faculty of Education, National University" José Faustino Sánchez Carrión "of Huacho"; it is assumed that the educator should never forget his role, since his work should be the continuity of the one that is carried out in the home, making it necessary to cultivate coexistence and patience, as well as love of the profession to be able to give quality to teaching. Within this framework of ideas, good work performance is assumed as the set of functions that make possible their teaching action, coupled with the qualities of their behavior and adjusted to educational standards and the community involved and identifying with their work. The objective is to design educational and transformational leadership intervention strategies to improve teaching performance in the Secondary School Vocational School, National University "José Faustino Sánchez Carrión" Huacho. The type of research is proactive, correlational and not experimental. The sample population considered for the present study was 32 teachers from the Secondary School Professional School of the aforementioned University. Among the results is that 50% of teachers know little what it means and what their job performance consists of; 59% of teachers surveyed stated that teamwork among teachers is important for institutional activities. Among the conclusions is that the intervention workshops on the motivation in the teaching performance; and the support to the work of the management of the director of the Professional School contribute to identify the levels of work motivation of the teaching staff; and team teaching work to achieve institutional goals.

Key words: educational leadership, transformational leadership, management strategies, teacher work performance.

INTRODUCCIÓN

El concepto de desempeño laboral surge en un marco de transformación global de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias y desafíos respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo. Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del docente no puede estar desconectada de la forma de institución educativa ni de las condiciones en que el docente realiza su labor, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral. Al respecto, Morlés, J. (2007) indica que las características del desempeño docente en el siglo XXI son muy variadas y a veces contradictorias. Manifiesta que, en los contextos en los que tiene lugar la aceleración del cambio social, hace que un número creciente de personas experimente un fuerte desconcierto al descubrir que las cosas ya no funcionan como antes, que las realidades conocidas han sido cambiadas y sustituidas por otras, en las que no saben muy bien cómo desenvolverse. Complementariamente a ello, Abraham Meier, G. (2006) dice, que, en varios países de América Latina, se lleva casi tres décadas de deterioro progresivo y los principales problemas son la baja calidad de la enseñanza y del aprendizaje de los estudiantes y de los egresados. Al respecto R. Cervantes (2008), dice que, si bien es cierto, que se ha incrementado la cobertura educativa en el Perú, se ha mejorado ciertas logísticas e infraestructura de muchos colegios, etc.; sin embargo, las deficiencias son evidentes en múltiples aspectos de la educación desde el rendimiento escolar, gestiones educativas deficientes, el desempeño laboral docente hasta las escalas remunerativas. R. Cervantes (2008), manifiesta que ser un docente eficaz en el Perú, en un contexto de globalización, es un gran desafío que exige un perfil integral tanto a nivel personal y profesional, fruto de una formación inicial sólida y acciones en la formación continua. A su vez, Cervantes, R. (2008) sostiene que el problema de los profesores en el Perú puede ser visto desde tres puntos: problemas en la formación del docente, bajo nivel remunerativo, y un marco normativo irreal. La docencia peruana atraviesa un serio problema de calidad. En la década de los noventa, por un lado, se flexibilizó las normas que autorizaban la creación de centros de formación docentes. Por otra parte, no existen mecanismos de incentivo para el profesor. Así mismo, el marco normativo vigente no penaliza la ineficiencia ni premia la eficiencia, así, el régimen de remuneraciones no está vinculado al desempeño.

En el presente trabajo de investigación se plantea el siguiente **problema**: ¿En qué medida el liderazgo educativo y transformacional como estrategias de gestión contribuyen a mejorar el desempeño laboral docente en la Escuela Profesional de Educación Secundaria, Facultad de Educación; Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión”; de Huacho? El **objeto de estudio** consiste en el proceso de gestión institucional en relación con el desempeño laboral docente en el nivel superior. El **campo de acción** comprende el liderazgo educativo y transformacional como estrategias de gestión en la Escuela Profesional de Educación Secundaria, Facultad de Educación; Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión”; de Huacho

Como **objetivo general** se planteó: Proponer estrategias de gestión de liderazgo educativo y transformacional sustentadas en el modelo de liderazgo transformacional de Kenneth Leithwood y de Burns y Bass para mejorar el desempeño laboral docente en la Escuela Profesional de Educación Secundaria, Facultad de Educación; Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión”; de Huacho.

Como **Objetivos específicos** tenemos:

- Diagnosticar situación en los docentes a fin de conocer las características que presentan alrededor de su desempeño laboral y los factores que influyen en él.
- Proponer talleres orientados hacia del buen desempeño laboral y al liderazgo participativo y transformacional desde sus propios espacios comunes.
- Fundamentar estrategias de liderazgo transformacional en la preparación de la enseñanza, y en la creación de un ambiente propicio para la enseñanza-aprendizaje de todos los estudiantes. La **hipótesis** planteada es: Si se diseñan estrategias de gestión de liderazgo educativo y transformacional sustentadas en el modelo de liderazgo transformacional de Kenneth Leithwood y de Burns y Bass entonces es posible mejorar el desempeño laboral docente en la Escuela Profesional de Educación Secundaria, Facultad de Educación; Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión”; de Huacho.

El presente informe está organizado en cinco capítulos: En el primer capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el segundo capítulo se presentan los métodos y materiales utilizados en el desarrollo de la investigación. En el tercer capítulo se presenta los resultados y la propuesta, de la investigación. Y Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía referenciada y los anexos correspondientes.

La autora

CAPÍTULO I

DISEÑO TEÓRICO

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

1.1. Antecedentes bibliográficos

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

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

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

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

Montiel, Consuelo; 2012; El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de la educación primaria; tesis de grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas; República Bolivariana de Venezuela; Universidad de Zulia; Facultad de Humanidades y Educación; división de estudios para graduados; maestría en educación, mención: Gerencia en

organizaciones educativas. Conclusiones: Tomando en cuenta, los resultados obtenidos a través del procedimiento estadístico pertinente, se formulan las siguientes conclusiones en correspondencia con los objetivos específicos de esta investigación. Para el objetivo diseñado identificar los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional los cuales son influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y tolerancia psicológica, y que deben predominar en los directivos de las instituciones educativas del Subsistema de Educación Primaria Simón Bolívar y Ovelio Araujo del Municipio Jesús Enrique Lossada, se identificó un nivel eficiente de estos fundamentos por parte del director, donde el indicador consideración individual se presenta muy eficiente en su aplicación. En lo que respecta, al segundo objetivo específico se infiere que el director desarrolla de manera eficiente un dominio personal, una visión compartida, y un aprendizaje en equipo basada en la convicción que la sinergia o la suma de los esfuerzos, la cual permite resultados idóneos dentro de las instituciones educativas estudiadas.

Álvarez (2005), realizó un estudio en la Universidad del Zulia titulado “Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes”, la cual tuvo como finalidad determinar la relación entre liderazgo transformacional del gerente educativo y la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje de los docentes de los Circuitos Escolares N° 1 y 2 del Municipio Maracaibo, perteneciente a la Secretaria Regional de Educación, donde la investigación fue descriptiva, correlacional. La población del estudio la conformaron 30 docentes y 6 directivos, la muestra tanto directivos y docentes por considerarse pequeña y accesible al investigador se realizó en forma censal, es decir, se tomó todo el marco poblacional. Las variables objeto de estudio se sustentan teóricamente en varios autores, como Chiavenato (2004), Gutiérrez (2000), Chirinos (2001), entre otros, la recopilación de la información se efectuó mediante la utilización de la técnica de la encuesta, diseñándose 2 cuestionarios, uno con 40 ítems para los directivos y el segundo de 31 ítems dirigidos a los docentes.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Liderazgo Transformacional según Burns y Bass

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), sin embargo, es con Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado Liderazgo Transformacional, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformadora o en su defecto transformativo. Según Bryman (1996) el liderazgo

transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultural y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales. Bass (1985), por su parte, manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- 1.-Carisma (desarrollar una visión)
- 2.- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- 3.-Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores)
- 4.- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques)

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

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

Asimismo, la idea central en esta concepción, es el papel que ha de desempeñar el director al momento de promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas del centro educativo, para describir este tipo de liderazgo se cuenta con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns (1978) o Bass (2000), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood (2005, p. 63), la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”. A continuación, ambas conceptualizaciones. Ese nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (2000), quien recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformadora o en su defecto transformativo. Por otro lado, Álvarez (2005, p. 99), mantiene que, el liderazgo en las escuelas se debería manifestar como “la capacidad para involucrar a la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes”; es decir, admitir las organizaciones escolares, así como otras organizaciones sociales, se encuentran en serias dificultades al proponerse acciones, planes y proyectos de cambio, éstas están estrechamente relacionadas con las dificultades para aprender, por eso el cambio no es un proceso sencillo, ni súbito, menos aún si no se involucran en él tanto los que definen las políticas como los protagonistas diarios del hecho educativo.

En relación a lo anteriormente expuesto, el liderazgo transformacional del gerente educativo ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos aceptación y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la institución. Además, debe ayudar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo gestionar las estructuras, sino influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia la organización; y así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás.

1.2.2.- El Liderazgo Transformacional según Kenneth Leithwood

Kennet Leithwood y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad transformacional como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden. Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo instructivo se ha ido agotando y ha

quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen transformadora: esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela.

El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, era coherente con el movimiento de eficacia escolar, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela. Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo instructivo.

Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace transacciones en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- a) Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- b) Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- c) Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- d) Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

1.2.2.1.- Liderazgo Escolar según Kenneht Leithwood

a) Liderazgo Tipo A: Caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales.

b) Liderazgo Tipo B: Su foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo).

c) Liderazgo Tipo C: Está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar la competencia del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.

d) Liderazgo Tipo D: Está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.2.3.- Metas fundamentales del modelo de Leithwood

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

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

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

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

1.2.3.- Fundamentos Esenciales del Liderazgo Transformacional

Leithwood (2005), puntualiza que los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional son: La influencia idealizada, la consideración individual, la estimulación

intelectual y la tolerancia psicológica; donde el gerente educativo debe cambiar la cultura de una organización en función de su visión.

a.-Influencia idealizada

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

Desde ese enfoque, el director conduce, coordina, fomenta, estimula y permite que el personal o miembros de la institución que interactúe con el conocimiento, para que ejerza procesos intelectuales, el control de ocurrencia del aprendizaje es mayor y su enseñanza más efectiva, de allí que el director despierta confianza en la posibilidad de alcanzar los objetivos y metas que ellos y él comparten, de ese modo, se busca la eficiencia y efectividad institucional, con los diferentes mecanismos de acercamiento con la que se siente comprometido, donde el trabajo es trascendental, entonces, enrumba el desempeño docente.

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

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

docentes obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”.

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

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

b.-Consideración individual

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

Para Cravino (2007:69), la consideración individual trata de que los gerentes se concentren en diagnosticar las necesidades y capacidades de los miembros de la institución, para atenderlas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal, asimismo, elevan el nivel de necesidad y seguridad de los miembros para adquirir mayores niveles de responsabilidad. En tal sentido,

Simones (2006:102), plantea que la consideración individual es un elemento dentro de las habilidades emocionales, el cual permite exponer cambios organizacionales, que deben ser llevados a cabo con la participación de todos, para crear una gestión comunitaria basada en la integración, participación, socialización integral de los miembros, para proponer objetivos, elaborar programas, planes, proyectos determinados que ayuden a solucionar los problemas que se presentan en la institución y reorganizar los procesos educativos.

Dice que la consideración individual se refiere al comportamiento institucional de los miembros, es decir, es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, y de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ellas, de ese modo, involucra al enfoque del comportamiento donde se analiza la organización desde el punto de vista dinámico de su política, administración y se preocupa profundamente por el individuo como tal, en cuanto a sus relaciones.

c.- Estimulación intelectual

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

En este sentido, los directores estimulan intelectualmente desarrollan un personal capaz de abordar los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras, de allí, que los docentes se transforman en solucionadores de problemas más efectivos sin la ayuda del director, de igual manera, llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las

estrategias usadas para resolverlos, además proponen nuevos aspectos dentro del liderazgo transformacional, los cuales se describen a continuación:

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

b) Establecer las metas: uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.

c) Proveer estímulos intelectuales: los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, aportan nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

d) Ofrecer apoyos individualizados: incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los profesores de la escuela, sino también para el personal organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección los apoya, estando detrás de ellos cuando surgen problemas y es capaz de reducir las incertidumbres.

e) Proporcionar modelos gerenciales para mejorar las prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Es decir, proponer prácticas administrativas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal, como la calidad total.

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

g) Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que la institución se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

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

d.- Tolerancia psicológica

Para Araneda (2006:87), la tolerancia psicológica, “provee al director de una visión, la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo en los miembros de la institución”. Al respecto, Imberón (2008:107), expresa “que infunde en el director del centro educativo, un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución”; el líder considerado por los individuos puede elevar los intereses de los docentes a intereses de mayor nivel; además, el líder estimula intelectualmente articulando una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

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

1.2.4.-El liderazgo directivo transformacional como una opción de reestructuración de la escuela

La escuela, manifiesta Senge (2002), no puede rezagarse en prácticas desfasadas, que muchas veces corresponden a modelos del pasado, por el contrario, necesita analizar la realidad del contexto para reconceptualizar sus modos de funcionamiento al interior, buscando mejorar sus efectos y lograr reconquistar su protagonismo e influencia. Bernal, (2001) presentó una serie de razones ante las cuales no podemos mostrarnos indiferentes, porque representan los desafíos de la modernidad y los avances tecnológicos. Entre algunos elementos más significativos de la actual realidad educativa tenemos:

1.- Generaciones de alumnos con alto acceso y dominio de la tecnología, preferentemente virtual

3.- La influencia del avance tecnológico en la transformación de las formas de aprender y enseñar.

4.- El replanteamiento de la función y habilidades del docente en el cumplimiento de su rol.

5.- El “glocalismo” que deviene en la priorización del contexto más inmediato, produciendo una ruptura con la globalidad a la cual pertenecemos.

6.- El cambio de las etapas y edades del aprendizaje que invalidan títulos universitarios ya obtenidos con el paso de los años, requiriéndose mayores y constantes niveles de actualización y especialización.

De acuerdo a Rodrigo Cornejo (2009) tales desafíos nos revelan el avance tecnológico como requisito para acceder a mayores niveles de desarrollo, a los cuales toda comunidad o nación aspira; pero se convierten en una amenaza, en tanto las personas no podamos controlarlas. Debe suscitarse una “transformación” integral de la institución educativa, en los modos de funcionamiento de la escuela, concibiéndola como una organización con un papel preponderante en la formación de las nuevas generaciones. Rodrigo Cornejo (2009) manifiesta que es determinante, el rol de las personas que conforman su estructura organizacional interna desde la diversidad de sus funciones. Habrá que pensar, en cómo impulsar el aprendizaje de la organización que la sitúe en un estatus a la altura de los desafíos presentes y futuros. En esta búsqueda de medios y prácticas de innovación y preparación, precisamos hallar modelos de orientación y desarrollo con estrategias claras y factibles en los procedimientos, que guarden coherencia con las demandas de la sociedad.

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

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

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

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

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

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

1.3. Bases conceptuales.

1.3.1.- Marco del Buen Desempeño Docente

El Marco de Buen Desempeño Docente, según el MINEDU (2012) se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente. El Buen Desempeño Docente define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. (MINEDU – Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED, 2012:17). Un aspecto importante en la labor institucional del docente, es la evaluación del desempeño de los docentes de las instituciones educativas públicas. El rector, el director de la Escuela Profesional y el coordinador desempeñan funciones de gran importancia para el logro de los resultados educativos.

En la medida que se mejora la educación se está garantizando el desarrollo del potencial humano que generará desarrollo social, cultural,

tecnológico y económico, por lo cual, ampliar las opciones para acceder a la oportunidad de educarse y de recibir una educación de calidad es una condición no sufriente, pero indispensable para que todos los peruanos puedan progresar y lograr los niveles de desarrollo humano. La educación se convierte en la principal herramienta para forjar y acrecentar el desarrollo del país convirtiendo a los estudiantes en personas con cúmulo de capacidades, habilidades, destrezas y competentes, ejercitándose para ejercer su ciudadanía, dentro del enfoque de derechos. (MINEDU – Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED, 2012:19).

1.3.2.- Dimensiones del buen desempeño docente

Las dimensiones de las actitudes según el Ministerio de Educación. (2012) son:

a.-En lo personal: Se encuentra relacionada a recursos personales internos y manejo de los mismos, que le permitan generar un clima grato de trabajo, partiendo de su autoconocimiento y aceptación que implica ética profesional;

b.-En lo Interpersonal: Se encuentra relacionada con sus pares y vínculos que se establece con las demás personas, de modo que se genere empatía, apertura a las diferencias, solidaridad y compromiso con los otros. También las relaciones con los superiores e inferiores jerárquicos, directamente relacionado con la cultura organizacional y política de la entidad

c.-En lo laboral: En el trabajador actúa en un marco normativo y estratégico del sector Educación, supone el compromiso institucional, demostrando el liderazgo, proactivo y convirtiéndose en un agente de cambio positivo. El fin y propósito del desempeño de los agentes educativos está dirigido a mejorar la calidad educativa y a lograr los aprendizajes fundamentales de los estudiantes que nuestro país requiere.

1.3.3.-Evaluación del desempeño docente

Evaluar el desempeño docente, es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en el acompañamiento, monitoreo y capacitación, la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, previo un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los logros propuestos. (Ministerio de Educación. 2012). Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED)

La evaluación del desempeño docente está referida a la idoneidad ética y pedagógica que requiere la prestación del servicio educativo y tiene en cuenta aquellos aspectos que son propios de las funciones de los docentes y directivos - docentes, los cuales se precisan en dos grandes categorías que recogen los saberes, habilidades, actitudes y valores y que se hacen evidentes en los diferentes contextos sociales y económicos del país. Un componente esencial del proceso de la evaluación de desempeño es valorar los diferentes aspectos del desempeño (las habilidades didácticas, estrategias metodológicas, etc.), que contiene las acciones y compromisos para el cambio, las metas que se van a alcanzar en un tiempo determinado. (Ministerio de Educación. 2013). Marco de Buen Desempeño del Servidor Público en Educación. Lima. Perú).

1.3.4.-Construcción de una visión compartida

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

1.3.5.- Clima organizacional para una buena imagen institucional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Las dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada institución, así también, las dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la organización, tales como:

a.-Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y

otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus

el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in-estructurado. (Helfer, G. y Alvarado, V; 2006).

b.-Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización

acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la

existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de

niveles superiores como inferiores. (Helfer, G. y Alvarado, V.; 2006).

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto

surjan. (Hernández, R. y Fernández, C; 2006).

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Hernández, R. y Fernández, C; 2006).

1.3.6.-Cambio organizacional y desarrollo organizacional

Al tratar el tema de organización es indispensable referirse a las formas, propósitos y razones por los cuales debe modificarse, actualizarse, reajustarse o cambiar la organización de la Unidad de Gestión Educativa Local, como consecuencia de su propio desarrollo, de la variación de sus recursos, de la tecnología o del flujo del ambiente externo y de los problemas organizativos emergentes. De acuerdo a R. Cervantes (2008) las razones por las cuales deben modificarse ésta organización pueden sintetizarse en:

a.-El propio crecimiento institucional. Ejemplo: un instituto o un colegio que amplía sus especialidades, grados, ámbito de acción, tamaño, etc.

b.-Los cambios emanados del gobierno. Ejemplo: una nueva ley de educación, una nueva orientación en el sistema educativo, tributación de entidades educativas privadas, etc.

c.-La aparición de una nueva tecnología, nuevas especialidades o equipos, obliga a crear funciones y órganos a suprimir otros obsoletos. Ejemplo: centros de cómputo en los centros educativos, etc.

d.-Mayores exigencias en los requisitos de personal. A mayor especialización y nueva tecnología se requiere personal mejor preparado.

e.-La obsolescencia de la organización, evidenciada por el excesivo burocratismo (ineficiencia), personal desmotivado, rutinario, resistente al cambio; a veces por intereses personales o grupales que generalmente terminan en conflictos, etc. (Alvarado, O. 2006:98).

1.3.7.-Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral

De acuerdo a Jhoan Corona Finol (2005) los factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral son:

a. La motivación: la motivación por parte de la institución, por parte del trabajador y el salario. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por metas.

b. Adecuación/ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

c. Establecimiento de metas: el establecimiento de metas es una buena técnica para motivar a los trabajadores, ya que se establecen metas que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se

sentirá satisfecho de haber cumplido estas metas y retos. Deben ser metas medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.

d. Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede

desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

e. La participación del trabajador: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la institución. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y, por lo tanto, quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces

1.3.8.- Desempeño laboral docente

El educador no debe olvidarse nunca de su rol, su labor debe ser la continuidad de la que se realiza en el hogar, haciéndose necesario el cultivo de la convivencia y la paciencia, así como el amor a la profesión para poder dar calidad a la enseñanza. Dentro de este marco de ideas, el desempeño docente es el conjunto de funciones que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo. Rosalinda Correa (2005) aclara que el desempeño docente “constituye un elemento derivado del liderazgo”, en este sentido el desempeño docente va depender del liderazgo del director, a favor de sus integrantes y que a la vez les asegura un clima organizacional unido, solidario y de trabajo en equipo para consolidar las relaciones interpersonales entre cada uno de sus miembros. Desde esta perspectiva, Rosalinda Correa (2005) destaca que los maestros con mayor capacidad para alentar la motivación y el aprendizaje de los alumnos parecen tener en más alto grado las siguientes características:

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

Marisol Beatriz Colmenares (2007) dice que el desempeño laboral docente es uno de los indicadores de eficiencia dentro de las instituciones educativas, por ser el eje central del proceso enseñanza y aprendizaje, de esto se deduce, que el desempeño docente constituye la fuente vital para desenvolvimiento de las organizaciones educativas, del mismo modo influye

de manera directa sobre la dirección directiva del centro la cual debe adoptar valores éticos que consoliden el trabajo de los profesores.

Según Cervantes (2008) para tipificar la eficiencia del desempeño docente se debe implicar una conducción efectiva por parte del director. Es así como se pueden resumir en conjunto variados indicadores:

- a) Comprender la conducta humana,
- b) Estar bien informado y generar la enseñanza,
- c) Tener espíritu creativo,

d) Aplicar la enseñanza cualitativa, es decir, que refleje la profundidad del conocimiento y esté basada sobre la prueba empírica de la investigación, e) Motivar el aprendizaje de los estudiantes mediante la utilización de enfoques de enseñanza y aprendizaje imaginativos y creativos mediante el desarrollo de contenidos que sean significativos y atiendan a las necesidades de los alumnos,

- f) Fluidez verbal y
- g) Cualidades morales y personales.

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

Según Cervantes (2008) el desempeño docente “se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización”. De allí parte que, en oportunidades, se pueden realizar comparaciones del nivel de desempeño docente entre diferentes instituciones, unas con otras o también entre algún personal u otro y aplicando así medidas correctivas, tomando en cuenta los aspectos meramente importantes o beneficiosos entre los grupos y las personas para ser aplicados donde haya la debilidad e ir fortaleciendo para lograr el éxito o el objetivo planteado. En efecto, dice Cervantes (2008), el desempeño docente

permite al director aplicar un liderazgo transformacional, acorde con las prioridades del trabajo en el centro educativo, según las exigencias actuales y demostrándolo en la evaluación de los resultados concretos alcanzados por los miembros de la institución.

1.3.9.-Componentes del Desempeño Docente.

Los componentes del desempeño docente, proporcionan una serie de aspectos para ser exitosos en el ambiente educacional actual, donde los docentes deben ser capaces de recoger y procesar gran cantidad de información, así como encontrar los hechos requeridos para tomar decisiones exitosas. Según Marisol Beatriz Colmenares (2007) la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones, así como también de su habilidad para manejar a las personas pertenecientes a su grupo de trabajo.

De allí, se comprende la habilidad de ver una organización como un todo, de entender cómo las partes se complementan y dependen unas de otras, cómo la organización se relaciona con el medio externo y cómo los cambios en una parte afectan al resto. Marisol Beatriz Colmenares (2007)

manifiesta que en esta era de cambio rápido, los directores deben ser creativos y recursivos para mantenerse adelante en los cambios requeridos por la praxis educativa, es decir, con la presencia de estos componentes los docentes puedan realizar un buen desempeño laboral, con el propósito de establecer estructuras interactivas apoyadas en el compromiso y la toma de decisiones, enmarcadas en acciones conjuntas incentivando a la participación y a la unificación de criterios entre los miembros del centro educativo.

Para Alvarado, O. (2006:82) los componentes del desempeño docente, “son aquellos rasgos que no pueden dejar de caracterizar al docente en la dirección del proceso de enseñanza y aprendizaje y de las que no hay duda de su pertinencia”; lo cual se confirma, al asumir como idea básica, la formación y desarrollo del liderazgo transformacional del director educativo permite originar un sistema eficiente de componentes docentes, a partir de posiciones didácticas actuales, asumiendo la dirección de un aprendizaje productivo, participativo entre sus agentes.

1.3.10.-Procesos de enseñanza-aprendizaje y competencias

El proceso de enseñanza-aprendizaje por competencias implica la ruptura con prácticas, formas de ser, pensar y sentir desde una racionalidad en la que se concibe que la función de la universidad es enseñar, para producir formas de vida, cultura e ideología de estudios cargados de contenidos, que concibe la teoría desvinculada de la práctica y el profesor ocupa el rol hegemónico y absoluto en la dirección de este ((Alvarado, O. 2006:98). La educación debe promover la formación de personas cuya interacción con la realidad social les lleve a construir conocimientos. Para ello, es necesario concebir al docente bajo otro paradigma; un paradigma que estimule la creatividad, la innovación de modo que el estudiante pueda ir más allá de los que la cotidianidad demanda, que pueda sobrevivir y adaptarse a otros contextos. El proceso de enseñanza-aprendizaje por competencias desde un enfoque sistémico demanda la concatenación de todos sus componentes (objetivo-contenido-método-medios-evaluación) que comprenda los principios psicopedagógicos, la sistematización, la lógica de la asignatura y del proceso didáctico, para permitir a los alumnos la adquisición de los conocimientos y el desarrollo de habilidades.

Desde esta perspectiva, el estudiante construye nuevos conocimientos mediante las relaciones que establece entre sus conocimientos previos y los nuevos que logra (Miras, 1993). Por lo que este reorganiza y regula el aprendizaje, y es precisamente donde el docente debe acceder al contenido de los esquemas de conocimientos de los estudiantes para planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Finalmente, el contenido debe ser relevante desde el punto de vista social y cultural, destacando la socialización entre los educandos a través de determinados saberes culturales que son necesarios para poder desenvolverse en un contexto social, de manera que pueda usarlos en la vida cotidiana. El carácter funcional que deberá asumir el aprendizaje estará dado por la selección de los conocimientos en cada caso que los aplique.

1.3.11.- Desempeño laboral y competencias en el trabajo docente

Las principales condiciones del trabajo docente se encuentran marcadas por un continuo proceso de precarización, atomización y pérdida de liderazgo, a partir de la transformación escolar que ha sufrido la escuela durante las últimas décadas. Evidentemente, esto ha impactado en la forma en cómo se ha desarrollado la discusión en torno a las competencias y desempeños de los docentes. (Arizaga, R. y Tejeda, J.; 2004).

Un primer aspecto relevante tiene que ver con la relación entre el desempeño laboral y la organización del trabajo. Al respecto, es importante mencionar que, en general, el desempeño que los docentes tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. El concepto de desempeño laboral surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo” (Arizaga, R. y Tejeda, J.; 2004). Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del docente no puede estar desconectada de la forma de institución educativa ni de las condiciones en que el docente realiza su labor, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral. Por esto, durante las últimas décadas el desempeño de los sujetos se ha ligado al desarrollo de determinadas competencias laborales, en la búsqueda de la generación de indicadores medibles, observables y objetivos.

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

1.3.12.- Competencias del Desempeño Docente

Según Alles (2006:105), una competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionado con un estándar de efectividad y a una permanencia en un trabajo o situación”. Por otra parte, Mónica Falcón (2005) expresa que “las competencias son comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permite a una persona actuar eficazmente, soportándose en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos”. De esto se infiere, que las competencias docentes son habilidades identificadas en personales, pedagógicas y conceptuales, las cuales muestran la capacidad del docente para desempeñar su cargo, sin embargo, esta capacidad o habilidad deben estar presentes todo el tiempo, para que existe una integralidad en sus competencias.

Falcón, M. (2005) indica que las competencias, como factor interno implican “considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro sistema organizacional

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

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

1.3.12.1.- Competencias Personales

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

El fundamento personal del docente, describe la forma progresiva, basada en la autenticidad, la cual engrandece el clima para el aprendizaje, sobre todo si va acompañado de comprensión, confianza y respeto por el estudiante. Al añadirse, a todo esto, una atención suficiente y sensitiva, se crea realmente un clima integrador que estimula una participación

activa por parte, del educando, además, ese fundamento personal libera las potencialidades; crea situaciones significativas, donde exista el afecto y el aprecio para desarrollar así, un nivel de integración.

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

a) Autenticidad; es la certeza o carácter verdadero que demuestra el docente en la aplicación de sus habilidades en clase.

b) Madurez emocional, es el desarrollo emocional, caracterizado por el buen juicio del docente en sus funciones dentro del proceso de enseñanza- aprendizaje.

c) Buen carácter y sentido sano de la vida, es el conjunto de cualidades o circunstancias propias y distintivas, como también es la firmeza de ánimo, energía o temperamento correcto del docente.

d) Comprensión de sí mismo, habilidad para sentir y describir los pensamientos y sentimientos de los alumnos.

e) Capacidad temática, es la actitud para descubrir soluciones originales. f) Inteligencia y rapidez mental, es la agilidad que demuestra el docente ante cualquier situación o hechos dentro del aula, para resolverlos de una forma práctica y correcta al beneficio de la integridad del educando.

g) Cultura social, es el buen conocimiento de las necesidades y demandas dentro de la sociedad, las cuales exigen al docente ampliar su información acerca de los cambios en el ámbito estético, moral, laboral y educacional. h) Estabilidad emocional, capacidad personal de mantener concepciones y perspectivas múltiples propias y además relacione con otros sobre la base de estas concepciones autogeneradas del mundo.

i) Confianza inteligente en los demás, es la habilidad para percibir las relaciones de otras personas, sus significados y estructuras.

j) Inquietud cultural y amplios intereses, es la inclinación por la innovación tecnológica y de la información.

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

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

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

1.3.12.2.- Competencias Pedagógicas

Las competencias pedagógicas, según Roca (2006:202), “es una vía importante para obtener resultados superiores de calidad en la educación”, a juicio de este autor, es la que revela, con una mayor precisión, éstos son un proceso desarrollado en el sistema de relaciones e interrelaciones, de carácter social, establecidas entre los sujetos implicados en el mismo. Para Valbuena (2007:68), es un “sistema de acciones de superación, consolidación, operaciones seleccionadas y organizadas de acuerdo a las necesidades individuales y colectivas”; es decir, es un proceso de educación, como respuesta a una demanda social, que tiene lugar bajo las condiciones de una institución docente y la empresa para la formación, superación de un profesional competente. El docente debe crear, no sólo el núcleo básico del desarrollo cognitivo, sino también el núcleo básico de la pedagogía, como parte de estas condiciones, se

introducen a las competencias pedagógicas que según Vásquez (2006:105), “son habilidades, disposiciones aptitudes y adiestramientos que realiza de manera general o específica el educador, dependiendo este a su vez, del área a desarrollar dentro del aula”. Para Jhoan Corona Finol (2005) competencias pedagógicas refieren “a la condición de impartir el contenido / conocimiento especializado de una asignatura”, dentro este contexto se deduce, que las competencias pedagógicas del educador conducen a crear un ambiente óptimo para el aprendizaje, donde todos los alumnos se sientan cómodos y seguros de salir exitosos tanto académica como técnicamente en sus procesos, asimismo, el docente debe prever para todas sus clases, qué es lo que el alumno debe hacer para aprender.

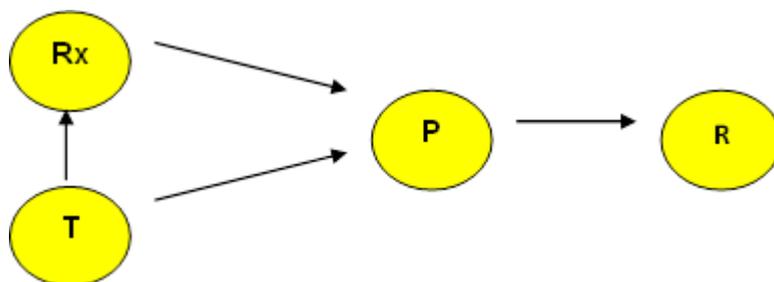
CAPITULO II

METODOS Y MATERIALES

2.1.- Metodología de la investigación.

Diseño de la investigación

La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo propositiva, correlacional y no experimental. De acuerdo con la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.



Leyenda:

Rx: Estrategias de gestión organizacional

T: Modelo teórico.

P: Desempeño laboral docente

R: Realidad transformada esperada.

Población y muestra

La población muestral de estudio está constituida por la totalidad de los 32 docentes del nivel secundario de la Escuela Profesional de Educación; de la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” de Huacho

Unidad de Análisis: Docentes de la Escuela Profesional de Educación; de la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” de Huacho (**N=n**).

2.2. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Para el procesamiento de los datos se utilizará un Plan de análisis estadístico, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales. Se utilizará el método deductivo, así como el método descriptivo de encuestas ya que a través del método descriptivo se estudiará las variables en su estado actual en su forma natural. A través de la encuesta se recogerá información acerca de las variables mencionadas como la estrategia de gestión organizacional y el Desempeño Laboral Docente

2.3. Análisis estadístico de los datos

Para llevar a cabo el procedimiento estadístico de los datos se usará la estadística descriptiva. En este nivel estadístico se hará uso de frecuencias y porcentajes para establecer los niveles de liderazgo institucional y de desempeño laboral docente, así como precisar sus características más resaltantes.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- Resultado de la investigación:

Tabla 01
Conocimiento sobre el desempeño laboral docente

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

Fuente: Elaborado a la encuesta desarrollada en la plana docente de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” de Huacho; junio 2018.

Interpretación:

En la presente tabla N° 01 acerca del conocimiento sobre el desempeño laboral docente, se tiene que el 50% de docentes conoce a veces lo que significa desempeño laboral; el 50% de los docentes manifiesta que si tiene conocimiento de las competencias que debería desarrollar para realizar una buena labor docente. Así mismo, el 59% de los docentes encuestados manifiesta que siempre considera que es importante el trabajo en equipo entre los docentes para realizar actividades institucionales.

Tabla 02
Desempeño docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje

EL DOCENTE	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
4.-Presenta los temas con mucha claridad	00	00	07	22	25	78	32	100

5.-Comunica claramente los objetivos de cada clase	07	22	08	25	17	53	32	100
6.-Responde las dudas de los estudiantes en clase	05	16	15	47	12	37	32	100
7.-Expresa expectativas positivas de los estudiantes	17	53	12	37	03	10	32	100
8.-Explica los criterios de evaluación de la materia	22	69	10	31	00	00	32	100
9.- Explica los criterios de evaluación de la materia	23	72	09	28	00	00	32	100
10.-Programa y coordina salidas pedagógicas como complemento a la materia	07	22	06	19	19	59	32	100
11-Atiende dudas académicas de los estudiantes fuera de clase	04	12	06	19	22	69	32	100
12.- Realiza actividades de recuperación y refuerzo con estudiantes que lo necesitan	06	19	09	28	17	53	32	100
13.-Indica normas de comportamiento en clase claras para todos	09	28	11	35	12	37	32	100
14.-Es respetado por todos los estudiantes del curso	11	34	08	25	13	41	32	100

Fuente: Elaborado a la encuesta desarrollada en la plana docente de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” de Huacho; junio 2018.

Interpretación:

En la presente tabla N° 02 acerca del desempeño docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se tiene que el 78% de los docentes encuestados manifiesta que no presenta los temas con mucha claridad; el 53% no comunica claramente los objetivos de cada clase; así mismo, el 47% de docentes manifiesta que a veces responde las dudas de los estudiantes en clase; el 53% de docentes si expresa expectativas positivas de los estudiantes; el 69% manifiesta que si explica los criterios de evaluación de la materia; el 72% de los encuestados explica los criterios de evaluación de la materia.

Por otra parte, el 59% manifiesta que no programa y no coordina salidas pedagógicas como complemento a la materia, el 69% de los encuestados asume que no atiende dudas académicas de los estudiantes fuera de clase; el 53% no realiza actividades de recuperación y refuerzo con estudiantes que lo necesitan; así mismo, el 37% de los encuestados manifiesta no indica normas de comportamiento en clase claras para todos; El 41% dice que no es respetado por todos los estudiantes del curso

Tabla 03**Opinión acerca del desarrollo de las clases**

Las clases	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
15.-Realiza clases activas y dinámicas	05	16	10	31	17	53	32	100
16.-Llega a clase y sus orientaciones son seguidas por todos los estudiantes	09	28	12	37	11	35	32	100
17.-Son interesantes porque tratan temas llamativos	09	28	09	28	14	44	32	100
18.-Empiezan y terminan a la hora indicada	06	19	14	44	12	37	32	100
19.-Desarrollan los temas propuestos en el tiempo indicado	09	28	14	44	09	28	32	100
20.-Tratan temas importantes para la comunidad	12	37	09	28	11	34	32	100

Fuente: Elaborado a la encuesta desarrollada en la plana docente de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” de Huacho; junio 2018.

Interpretación:

En la presente tabla N° 03 acerca de las opiniones sobre el desarrollo de las clases, se tiene que el 53% de los docentes no realiza clases activas y dinámicas; el 37% de docentes afirma que a veces llega a clase y sus orientaciones son seguidas por todos los estudiantes; el 44% de los docentes afirma que sus clases veces son interesantes porque tratan temas llamativos; y el 44% de los docentes manifiesta las clases a veces empiezan y terminan a la hora indicada; el 44% a veces desarrollan los temas propuestos en el tiempo indicado; y el 37% afirma que si tratan temas importantes para la comunidad.

Tabla 04**Condiciones sociales de trabajo y satisfacción laboral**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Se identifica con la institución educativa?	06	19	07	22	19	59	32	100

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

Fuente: Elaborado a la encuesta desarrollada en la plana docente de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” de Huacho; junio 2018.

Interpretación:

En la presente tabla N° 04 acerca de las condiciones sociales de trabajo y satisfacción laboral, el 59% de los docentes manifiesta que no se identifica con la institución educativa; el 44% de los docentes considera que sus opiniones de alguna forma nunca son consideradas por el director de la institución educativa; el 53% de los encuestados manifiesta que su desempeño como docente siempre se circunscribe a sus clases nada más. Por otra parte, el 59% de los docentes manifiesta que a veces disfruta de su trabajo como docente; el 69% considera que la comunicación con sus colegas siempre es fluida y apropiada, el 50% de los docentes manifiesta si el director lo considera participar en una determinada actividad institucional, tal vez lo aceptaría con mucho gusto

3.2.- Propuesta de la investigación.

El liderazgo educativo y transformacional como estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral docente en la Escuela Profesional de Educación secundaria, Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” Huacho.

a.- Descripción de la propuesta.

La propuesta del presente trabajo de investigación está dirigida a los directivos y docentes de la Escuela Profesional de Educación secundaria, Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” Huacho. La propuesta comprende los talleres referidos a ¿Qué es el liderazgo transformacional?; los procesos de gestión institucional; la motivación en el desempeño docente; apoyando la labor del director de la Escuela Profesional; propuesta que se desarrolla en base a los lineamientos teóricos del liderazgo transformacional y educativo para la gerencia educativa.

b.- Justificación de la investigación

Esta investigación se convierte para las instituciones educativas en general en una herramienta fundamental para la gestión educativa, la cual responde a los mismos principios y contempla las mismas funciones que la administración en general, sin embargo, es el contexto y el acto educativo en sí mismos los que dan significado y aportan el sello que la distinguen; por ello, es necesario, entender la gestión educativa como una actividad implícita en el hecho educativo, en ese sentido, el directivo debe encaminar toda la tarea de la gestión organizacional al logro de la misión institucional que, necesariamente implica un acto educativo. De esta manera, el Director de la Escuela Profesional de Educación secundaria de la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” pondera entonces la actividad educativa dentro del desempeño laboral docente. En esa perspectiva, es imprescindible que los directores y los docentes de la institución se formen integralmente, se capaciten en los principios básicos de la administración y al mismo tiempo, se actualicen. En este sentido, el trabajo de investigación se justifica de la siguiente manera:

En el aspecto teórico, constituye un valioso aporte referencial, con el respaldo de postulados, axiomas de diversos autores que permiten sustentar la investigación, en función del liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral docente en la Escuela Profesional de Educación secundaria de la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” de Huacho.

En el aspecto social, la Escuela Profesional de Educación secundaria debe estar bien manejada por directivos y docentes como recursos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos en los distintos subsistemas, es decir, un compromiso institucional donde su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas, lo cual implica que el director como líder es una persona conocedora del qué y cómo es la educación eficaz para mejorar la práctica educativa.

En el aspecto práctico, la investigación es relevante para los gerentes educativos, directores, docentes, entre otros, debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, la situación institucional y sugerencias desde la perspectiva gerencial.

c.- Objetivos

Objetivo general.

Diseñar estrategias de intervención de liderazgo educativo y transformacional para mejorar el desempeño laboral docente en la Escuela Profesional de Educación secundaria, Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” Huacho.

Objetivos específicos:

- Desarrollar un diagnóstico situacional en los docentes a fin de conocer las características que presentan alrededor de su desempeño laboral y los factores que influyen en él.

- Proponer estrategias de intervención a través de talleres orientados hacia un liderazgo participativo y transformacional desde sus propios espacios comunes.

- Precisar los criterios para el buen desempeño docente como son: Preparación de la enseñanza; creación de un ambiente propicio para el aprendizaje; las responsabilidades profesionales y la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes

d.- Diseño de la Investigación

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

El diseño se muestra en la siguiente línea de estudio:



Debido, a que el propósito de la investigación es determinar la relación entre el liderazgo transformacional del director educativo y el desempeño laboral docente en la Escuela Profesional de Educación secundaria de la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” de Huacho; según Chávez (2007:110), el investigador debe tener claro el plan metodológico de su trabajo, pues este establece la forma o manera de cómo cada persona podrá abordar la búsqueda del nuevo conocimiento”, pues la evolución en el tiempo del fenómeno estudiado, el tiempo durante el cual se miden las variables de estudio, permite caracterizarlo como transversal, ya que las variables estudiadas se miden en un momento determinado, sin pretender evaluar su evolución.

e.- Unidad de análisis y unidad de observación

Tanto la unidad de análisis como la de observación corresponden a los docentes que se desempeñan en la Escuela Profesional de Educación secundaria de la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” de Huacho

h.- Programación de las actividades:

Fecha	Taller	Estrategias	Objetivos	Indicadores de evaluación	Recursos
Junio	El liderazgo transformacional y el buen desempeño laboral docente	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida y presentación de objetivos del evento. - Dinámica de grupos: ¿Qué es el liderazgo transformacional? - Presentación de los objetivos e indicaciones necesarias para el desarrollo del taller. - Participan en el desarrollo de la dinámica “El aterrizaje del huevo”. (Ver anexo 01) 	Comprender el marco teórico-metodológico del liderazgo transformacional en el buen desempeño laboral docente	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en dinámicas de grupo - Exposición y argumentación de ideas - Valores de solidaridad, compromiso institucional. 	Carteles, plumones, equipos de cómputo y de data.
Julio	El liderazgo transformacional y los procesos de gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida a participantes y especialistas invitados - Presentación de los objetivos e indicaciones necesarias para el desarrollo del taller. - Los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos. - Se presenta a los participantes la lectura reflexiva “El barco se 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y analizar el liderazgo transformacional. - Observar y reflexionar acerca de los modelos de liderazgo - Reflexionar sobre las prácticas actuales y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce e internaliza los objetivos del evento. - Reflexiona sobre el contenido de la lectura 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal. - Papel - Fotocopias del Texto.

		hunde”. (Ver anexo 03)			
o	Agost	<p>La motivación en el buen desempeño laboral</p> <p>Bienvenida a participantes y especialistas invitados</p> <p>- Presentación de los objetivos e indicaciones necesarias para el desarrollo del taller.</p> <p>- Los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.</p> <p>- Se presenta a los participantes la lectura reflexiva “La escalera de la participación”. (Ver anexo 04)</p>	<p>Desarrollar y analizar la relación entre la motivación y el líder transformacional.</p> <p>- Reflexionar acerca de los tipos de motivación: La intrínseca y la extrínseca</p> <p>- Reflexionar sobre las prácticas actuales y evaluación.</p>	<p>- Conoce e internaliza los objetivos del evento.</p> <p>- Reflexiona sobre el contenido de la lectura</p>	<p>- Dinámica grupal.</p> <p>- Papel</p> <p>- Plumones.</p> <p>- Fotocopias del Texto.</p>

Planificación detallada de las actividades

TALLER N° 01 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL BUEN DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE			
Objetivo: Comprender la necesidad del manejo teórico- metodológico del liderazgo transformacional en el buen desempeño laboral docente			
Actividades	Estrategias metodológicas	Recursos	Indicadores
Bienvenida y presentación de objetivos del evento.	<p>-Bienvenida a participantes y especialistas invitados por parte de la organizadora</p> <p>-Presentación de los objetivos e indicaciones necesarias para el desarrollo del taller.</p> <p>-En carteles los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.</p> <p>-Participan en el desarrollo de la dinámica “El aterrizaje del huevo”. (Ver anexo 01)</p> <div style="text-align: center;">  <p>EL ATERRIZAJE DEL HUEVO</p> </div> <p>-Los docentes reflexionan sobre la dinámica.</p> <p>-Se presenta a los participantes la lectura reflexiva “El carpintero y la vida (Ver anexo 02)”.</p>	<p>-</p> <p>Dinámica grupal.</p> <p>-</p> <p>Tarjetas de Cartulina.</p> <p>-</p> <p>Plumones.</p> <p>-</p> <p>Huevo.</p> <p>- Cinta masking.</p> <p>-</p> <p>Fotocopias del Texto.</p>	<p>- Conoce e internaliza los objetivos del evento.</p> <p>- Reflexiona sobre el contenido de la lectura</p>

	 <p style="text-align: center; font-size: small;">shutterstock.com • 1089835112</p> <p style="text-align: center;">-Se promueve la reflexión personal y el compromiso.</p>		
<p>Taller Nº 1</p>	<p>En forma grupal y utilizando la técnica de la lluvia de ideas responden a la pregunta: ¿Qué es el liderazgo transformacional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Separata. -Papelógrafo. -Cinta masking tape. -Plumones -Cartulina. -Tarjetas meta plan. -USB -Lap top. -Cañón multimedia 	
	<p>I Etapa de construcción del conocimiento sobre el liderazgo transformacional.</p> <p>-Mediante una exposición diálogo se explica las características que presenta el liderazgo transformacional.</p> <p>-Se refuerza el sustento teórico y los principios orientadores de este mediante una exposición a través de diapositivas en power point.</p> <p>-En equipos de trabajo analizan cada uno de los elementos claves liderazgo transformacional que ayuden a un cambio exitoso.</p> <p>-Exponen sus trabajos fundamentando su posición respecto a la del liderazgo transformacional</p>		<p>-Reconoce los componentes del liderazgo transformacional</p>
	<p>II Etapa de observación de modelos y ejemplos con ayuda de videos.</p> <p>-En grupos evalúan el modelo observado.</p>		<p>Identifica los elementos claves liderazgo transformacional que ayudan a lograr el cambio organizacional.</p>

	<p>-El docente formador genera espacios de diálogo y valora la importancia del tema.</p>		
	<p>-Las directoras con ayuda del expositor realizan algunas técnicas y proponen otras.</p> <p>-Las docentes en forma grupal responden en tarjetas meta plan.</p> <p>-Se organiza la información dada por cada grupo.</p> <p>-Sistematizan las respuestas.</p> <p>Dialogan y aportan argumentativamente sobre la exposición.</p> <p>-Se complementan algunas ideas más de ser necesario.</p>		
	<p>III Etapa de reflexión sobre las prácticas actuales</p> <p>-En grupos de trabajo comentan y realizan un cuadro sobre el tema tratado en relación a su institución.</p> <p>-Realizan preguntas al expositor sobre le tema. ∞ Presentan sus trabajos y los exponen con la técnica del museo.</p> <p>-Sacan conclusiones y discuten sus controversias.</p> <p>-Redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos.</p>		
	<p>IV Etapa de modificación de las prácticas adoptadas</p> <p>Basado en el compromiso acordado previamente, las directoras y docentes mostrarán evidencias sobre los cambios en sus prácticas, conductas y acciones, en el siguiente taller.</p>		
	<p>V Etapa de adquisición, intercambio de experiencias y evaluación.</p>		

	Intercambio de conocimiento y experiencia entre líderes de otros ámbitos regionales, nacionales e internacionales, a través de herramientas tecnológicas tales como videoconferencias, así como también interacciones presenciales.		
--	---	--	--

TALLER N° 02 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LOS PROCESOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL			
Objetivo: Relacionar el liderazgo transformacional y los procesos de gestión institucional.			
Actividades	Estrategias metodológicas	Recursos	Indicadores
Bienvenida y presentación de objetivos del evento.	<ul style="list-style-type: none"> -Bienvenida a participantes y especialistas invitados -Presentación de los objetivos e indicaciones necesarias para el desarrollo del taller. -Los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos. -Se presenta a los participantes la lectura reflexiva “El barco se hunde”. (Ver anexo 03) <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> -Se promueve la reflexión personal y el compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal. - Papel - Fotocopias del Texto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce e internaliza los objetivos del evento. - Reflexiona sobre el contenido de la lectura

<p>Taller N° 2</p>	<p>-Recuperamos saberes previos mediante la pregunta: ¿Cómo se da el proceso de gestión en tu I.E.?</p> <p>I Etapa de construcción del conocimiento sobre el liderazgo transformacional.</p> <p>-Mediante una exposición diálogo se explica las características que presenta el liderazgo transformacional.</p> <p>-Se refuerza el sustento teórico y los principios orientadores de este mediante una exposición a través de diapositivas en power point.</p> <p>-En equipos de trabajo analizan cada uno de los elementos claves liderazgo transformacional que ayuden a un cambio exitoso</p> <p>- Exponen sus trabajos fundamentando su posición respecto a la del liderazgo transformacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Separata. - Papelógrafo. -Cinta masking tape. -Plumones -Cartulina. -Tarjetas meta plan. -USB -Lap top. -Cañón multimedia 	<p>-Reconoce la importancia de los procesos de gestión institucional</p> <p>-Identifica las características de los procesos de gestión.</p> <p>-Reconoce como los procesos de gestión ayudan a mejorar el desempeño del personal.</p>
	<p>II Etapa de observación de modelos y ejemplos con ayuda de videos.</p> <p>-En grupos evalúan el modelo observado.</p> <p>-El docente formador genera espacios de diálogo y valora la importancia del tema.</p> <p>-Las directoras con ayuda del expositor realizan algunas técnicas y proponen otras.</p> <p>-Las docentes en forma grupal responden en tarjetas meta plan.</p> <p>-Se organiza la información dada por cada grupo.</p> <p>-Sistematizan las respuestas.</p> <p>-Dialogan y aportan argumentativamente sobre la exposición.</p> <p>-Se complementan algunas ideas más de ser necesario.</p>		

	<p align="center">III Etapa de reflexión sobre las prácticas actuales</p> <p>-En grupos de trabajo comentan y realizan un cuadro sobre el tema tratado en relación a su institución.</p> <p>-Realizan preguntas al expositor sobre el tema.</p> <p>-Presentan sus trabajos y los exponen con la técnica del museo.</p> <p>-Sacan conclusiones y discuten sus controversias.</p> <p>-Redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos.</p>		
	<p align="center">IV Etapa de modificación de las prácticas adoptadas</p> <p>-Basado en el compromiso acordado previamente, las directoras y docentes mostrarán evidencias sobre los cambios en sus prácticas, conductas y acciones, en el siguiente taller</p>		
	<p align="center">V Etapa de adquisición, intercambio de experiencias y evaluación.</p> <p>Intercambio de conocimiento y experiencia entre líderes de otros ámbitos regionales, nacionales e internacionales, a través de herramientas tecnológicas tales como videoconferencias.</p>		

<p>TALLER N° 03</p> <p>LA MOTIVACIÓN EN EL BUEN DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE</p> <p>Objetivo: Identificar los niveles de motivación en el buen desempeño laboral docente</p>			
Actividades	Estrategias metodológicas	Recursos	Indicadores

<p>Bienvenida y presentación de objetivos del evento.</p>	<p>-Bienvenida a participantes y especialistas invitados</p> <p>-Presentación de los objetivos e indicaciones necesarias para el desarrollo del taller.</p> <p>-Los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.</p> <p>-Se presenta a los participantes la lectura reflexiva “La escalera de la participación”. (Ver anexo 04)</p>  <p>-Se promueve la reflexión personal y el compromiso.</p>	<p>-</p> <p>Dinámica grupal.</p> <p>-</p> <p>Papel</p> <p>-</p> <p>Plumones.</p> <p>-</p> <p>Fotocopias del Texto.</p>	<p>- Conoce e internaliza los objetivos del evento.</p> <p>- Reflexiona sobre el contenido de la lectura</p>
<p>Taller N°3</p>	<p>Recuperamos saberes previos mediante la pregunta: ¿Cómo podemos influenciar en otras personas?</p> <p>I Etapa de construcción del conocimiento sobre el liderazgo transformacional.</p> <p>Mediante una exposición diálogo se explica esta característica que presenta el liderazgo transformacional.</p> <p>II.-La motivación en el desempeño docente.</p> <p>La conducta del director motiva e inspira a nuevos retos en los docentes de la institución. El director es percibido por sus docentes como una persona quien posee una postura articulada socialmente, es decir, se muestra flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar.</p> <p>Además, es una persona de sensibilidad ante los conflictos resueltos en contextos álgidos. La motivación obtenida en los docentes se basa en la confianza, la satisfacción y el significado del trabajo docente vinculado con su bienestar laboral.</p> <p>La motivación del director mantiene en los docentes una permanente expectativa de dar lo mejor de sí, en favor de la institución, es decir el docente</p>	<p>-</p> <p>Separata.</p> <p>-</p> <p>Papelógrafo.</p> <p>-Cinta masking tape.</p> <p>-Plumones</p> <p>-Cartulina.</p> <p>-Tarjetas meta plan.</p> <p>-USB</p> <p>-Laptop.</p> <p>-Cañón multimedia</p> <p>-</p> <p>Fotocopias del texto</p>	<p>-Reconoce la importancia de la influencia idealizada</p> <p>-Explica la importancia de motivación en el docente</p> <p>-Identifica las características de la motivación en el docente.</p> <p>-Reconoce como la motivación en el docente ayuda a mejorar las interrelaciones</p>

	<p>motivado es creativo, resuelve problemas laborales y toma riesgos, lo cual favorece al trabajo corporativo en la organización educativa.</p> <p>-Se refuerza el sustento teórico del liderazgo transformacional y los principios orientadores de este mediante una exposición a través de diapositivas en power point.</p> <p>-En equipos de trabajo analizan cada uno de los elementos claves liderazgo transformacional que ayuden a un cambio exitoso.</p> <p>-Exponen sus trabajos fundamentando su posición respecto a la del liderazgo transformacional.</p> <p>-Se complementan algunas ideas más de ser necesario</p>		
	<p>III Etapa de reflexión sobre las prácticas actuales</p> <p>-En grupos de trabajo docente comentan y realizan un cuadro sobre el tema tratado en relación a su institución.</p> <p>-Realizan preguntas al expositor sobre el tema.</p> <p>-Presentan sus trabajos y los exponen con la técnica del museo.</p> <p>-Sacan conclusiones y discuten sus controversias.</p> <p>-Redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos.</p>		
	<p>IV Etapa de modificación de las prácticas adoptadas</p> <p>Basado en el compromiso acordado previamente, las directoras y docentes mostrarán evidencias sobre los cambios en sus prácticas, conductas y acciones, en el siguiente taller.</p>		
	<p>V Etapa de adquisición, intercambio de experiencias y evaluación.</p> <p>Intercambio de conocimiento y experiencia entre líderes de otros ámbitos regionales, nacionales e internacionales, a través de herramientas tecnológicas tales como videoconferencias así como también interacciones presenciales.</p>		

TALLER N° 04

APOYANDO LA LABOR DEL DIRECTOR

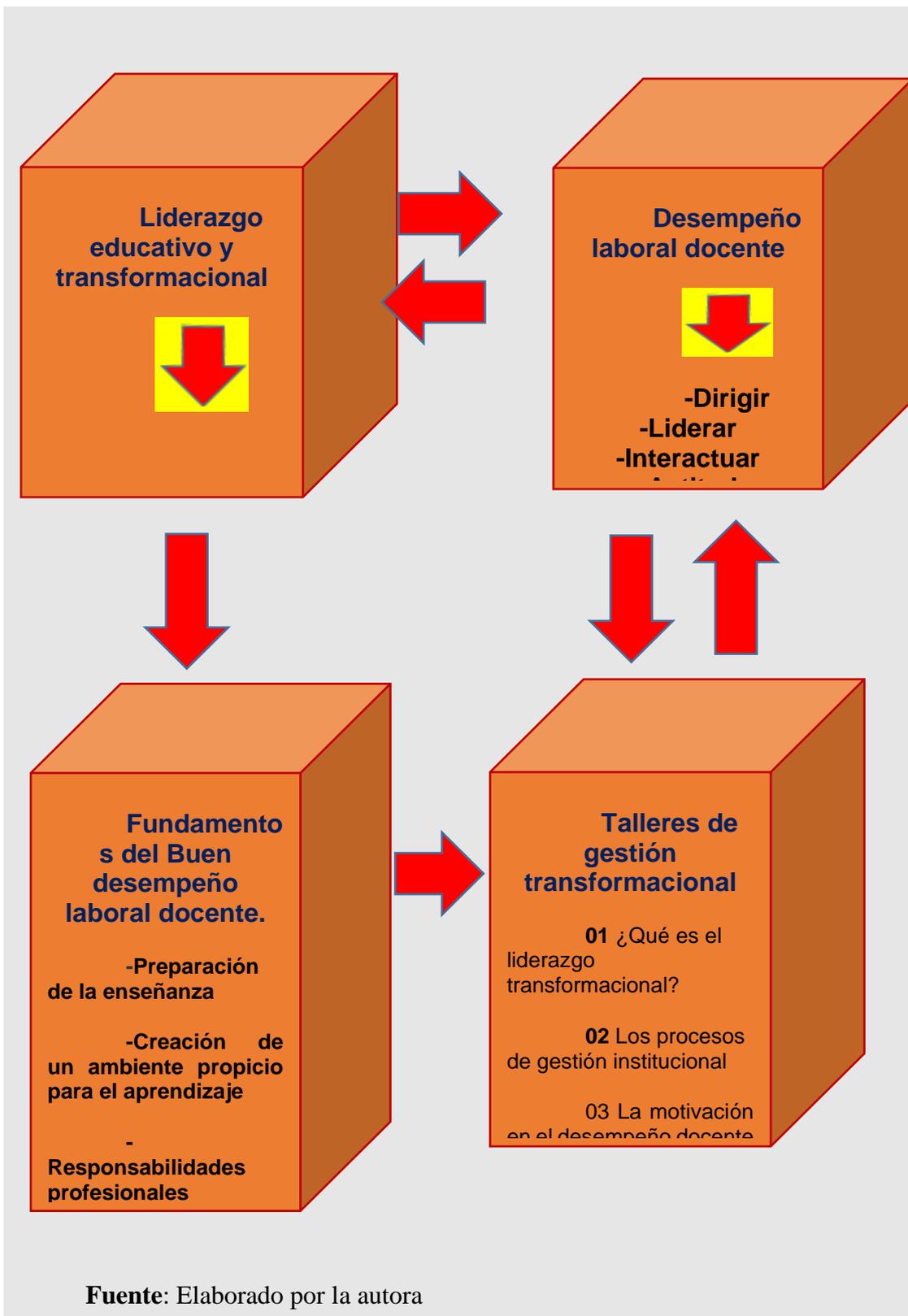
Objetivo: El desempeño laboral docente y el trabajo en equipo para lograr metas institucionales comunes.

Actividades	Estrategias metodológicas	Recursos	Indicadores
<p>Bienvenida y presentación de objetivos del evento.</p>	<p>-Bienvenida a docentes participantes y especialistas invitados</p> <p>-Presentación de los objetivos e indicaciones necesarias para el desarrollo del taller.</p> <p>-Los docentes participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.</p> <p>-Organización de los grupos de trabajo y presentación de los participantes a través de la dinámica: “El fósforo y la vela”. (Ver anexo 05)</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>-Se promueve la reflexión personal y el compromiso moral</p>	<p>-</p> <p>Dinámica grupal.</p> <p>-</p> <p>Fósforos</p>	<p>- Conoce e internaliza los objetivos del evento.</p> <p>- Reflexiona sobre el contenido de la lectura</p>
<p>Taller 04</p>	<p>I Etapa de construcción del conocimiento sobre el liderazgo transformacional.</p> <p>Mediante una exposición diálogo se explica esta característica que presenta el liderazgo transformacional</p> <p>Apoyo en el trabajo del director</p> <p>El director es la persona que fomenta estrategias frente a problemas cotidianos de los docentes. Así los docentes replantean su trabajo profesional al manejar más</p>	<p>-</p> <p>Separata.</p> <p>-</p> <p>Papelógrafo.</p> <p>- Cinta</p>	<p>-Reconoce la función y rol del director y de los docentes en la organización de la I.E.</p> <p>-Identifica las características que debe</p>

	<p>de una alternativa de solución en mejora de su accionar profesional.</p> <p>El apoyo del docente hacia la labor del director de la escuela profesional de educación secundaria, ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización.</p> <p>El apoyo ejercido hacia el director de la escuela profesional consiste en ayudar en aprender, desaprender y reaprender en función de las necesidades planteadas cada año. Así los docentes de la escuela profesional de educación secundaria sienten que articulan sus eventos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) como elementos vinculantes.</p> <p>El director de la Escuela Profesional de Educación Secundaria apoya de manera directa al conversar con sus docentes en cómo utilizar alguna estrategia para obtener mejor resultados educativos.</p> <p>-Se refuerza el sustento teórico y los principios orientadores de este mediante una exposición a través de diapositivas en power point.</p> <p>-En equipos de trabajo analizan cada uno de los elementos claves liderazgo transformacional que ayuden a un cambio exitoso.</p> <p>-Exponen sus trabajos fundamentando su posición respecto a la del liderazgo transformacional.</p>	<p>masking.</p> <p>- Plumones.</p> <p>- Cartulina.</p> <p>- Tarjetas</p> <p>meta plan</p> <p>- USB</p> <p>- Lap top.</p> <p>- Cañón</p> <p>multimedia</p>	<p>poseer el director de la institución educativa</p> <p>-Asume compromisos</p>
	<p>II Etapa de observación de modelos y ejemplos con ayuda de videos.</p> <p>-En grupos evalúan el modelo observado.</p> <p>-El docente formador genera espacios de diálogo y valora la importancia del tema.</p> <p>-Las directoras con ayuda del expositor realizan algunas técnicas y proponen otras.</p> <p>-Las docentes en forma grupal responden en tarjetas meta plan.</p> <p>-Se organiza la información dada por cada grupo.</p> <p>-Sistematizan las respuestas.</p> <p>-Dialogan y aportan argumentativamente sobre la exposición.</p> <p>-Se complementan algunas ideas más de ser necesario.</p>		

	<p align="center">III Etapa de reflexión sobre las prácticas actuales que debe poseer el director de la institución educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asume compromisos -En grupos de trabajo docente, comentan y realizan un cuadro sobre el tema tratado en relación a su institución. -Realizan preguntas al expositor sobre el tema. -Presentan sus trabajos y los exponen con la técnica del museo. -Sacan conclusiones y discuten sus controversias. -Redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos. 		
	<p align="center">IV Etapa de modificación de las prácticas adoptadas</p> <p>Basado en el compromiso acordado previamente, las directoras y docentes mostrarán evidencias sobre los cambios en sus prácticas, conductas y acciones, en el siguiente taller.</p>		
	<p align="center">V Etapa de adquisición, intercambio de experiencias y evaluación.</p> <p>Intercambio de conocimiento y experiencia entre líderes de otros ámbitos regionales, nacionales e internacionales, a través de herramientas tecnológicas tales como videoconferencias, así como también interacciones presenciales.</p>		

MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaborado por la autora

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

- Las estrategias de intervención de los talleres desarrollados sobre el liderazgo transformacional, los procesos de gestión institucional, la motivación en el desempeño docente, y el apoyo a la labor de la gestión institucional; brindan al director y a los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria, las herramientas básicas para un liderazgo participativo y transformacional desde sus propios espacios comunes.
- Los talleres de intervención sobre el liderazgo transformacional y los procesos de gestión institucional; constituyen un aporte, por una parte, para comprender la necesidad del manejo teórico-metodológico en la práctica institucional del liderazgo transformacional; y, por otra parte, para identificar los procesos de gestión institucional.
- Los talleres de intervención sobre la motivación en el desempeño laboral docente; y el apoyo a la labor de la gestión del director de la Escuela Profesional; contribuyen a identificar los niveles de motivación laboral de la plana docente; y al trabajo docente en equipo para lograr metas institucionales

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

- El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque constituye una herramienta esencial para la gestión de la Escuela Profesional de Educación secundaria de la Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión” de Huacho, ya que, desde la perspectiva del liderazgo transformacional, los talleres propuestos contribuyen a mejorar el desempeño laboral docente de la institución educativa en mención.
- La estrategia desarrollada en el presente trabajo, la consideramos importante, porque a través de los talleres de intervención permite que los docentes desde su percepción entender la interrelación que existe entre su desempeño laboral con el tipo de gestión transformacional, y las condiciones de trabajo en que se desenvuelven.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alvarado, O. (2006). *Gestión Educativa Enfoque y Procesos*. Fondo de desarrollo editorial. Universidad de Lima. Perú.

Álvarez (2005), *Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes*, docentes de los Circuitos Escolares N° 1 y 2 del Municipio Maracaibo. Venezuela.

Arizaga, R. y Tejeda, J. (2004). *Clima Institucional y Manejo de Conflictos en la Escuela*. Instituto de Pedagogía Popular. Pueblo Libre. Lima 21. Perú.

Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cervantes, R. (2008). *Clima organizacional y la eficiencia laboral de los docentes de las instituciones educativas nivel secundario del distrito de Abancay*. Cusco. Perú.

Colmenares (2007), desarrolló un estudio en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín titulado “Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural”, Universidad de Quito, Ecuador

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ministerio de Educación. (2013). RSG N° 304-2014-MINEDU, Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lima. Perú.

Ministerio de Educación. (2013). Marco de Buen Desempeño del Servidor Público en Educación. Lima. Perú.

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

Montiel, C. 2012; El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de la educación primaria; tesis de grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas; República Bolivariana de Venezuela; Universidad de Zulia.

Muñoz (2006), En relación a la variable desempeño docente, realizó un estudio en la Universidad Nacional Lisandro Aguirre acerca de la “Incidencia del estilo de gerencia y el desempeño de los docentes de Educación Básica del Estado Carabobo” Venezuela

Zagalas (2005), Algunos Marcos Referenciales para la Evaluación del Desempeño Docente en América Latina. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, volumen 1, n° 2, Chile.

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

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

ANEXOS

ANEXO 01:

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN

HUACHO

ENCUESTA DOCENTE

Objetivo: Conocer las opiniones de la plana docente de la Escuela Profesional de Educación secundaria sobre el desempeño laboral que desarrollan en la institución, con la finalidad de desarrollar propuestas institucionales derivadas de esta investigación.

Instrucciones: Estimados docentes sírvase marcar con un aspa (X) la respuesta que usted considere apropiada, al mismo tiempo les agradezco su gesto participativo con el presente instrumento

Conocimiento sobre el desempeño laboral docente			
Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
1.-¿Conoce usted lo que significa desempeño laboral?, ¿sabe de sus aspectos claves?			
2.-¿Tiene conocimiento de las competencias que usted debería desarrollar para realizar una buena labor docente?			

3.-¿Cree que es importante el trabajo en equipo entre los docentes para realizar actividades institucionales?			
Desempeño docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje			
4.-Presenta los temas con mucha claridad			
5.-Comunica claramente los objetivos de cada clase			
6.-Responde las dudas de los estudiantes en clase			
7.-Expresa expectativas positivas de los estudiantes			
8.-Explica los criterios de evaluación de la materia			
9.- Explica los criterios de evaluación de la materia			
10.-Programa y coordina salidas pedagógicas como complemento a la materia			
11-Atiende dudas académicas de los estudiantes fuera de clase			
12.- Realiza actividades de recuperación y refuerzo con estudiantes que lo necesitan			
13.-Indica normas de comportamiento en clase claras para todos			
14.-Es respetado por todos los estudiantes del curso			
Opinión acerca del desarrollo de las clases			

15.-Realiza clases activas y dinámicas			
16.-Llega a clase y sus orientaciones son seguidas por todos los estudiantes			
17.-Son interesantes porque tratan temas llamativos			
18.-Empiezan y terminan a la hora indicada			
19.-Desarrollan los temas propuestos en el tiempo indicado			
20.-Tratan temas importantes para la comunidad			
Condiciones sociales de trabajo y satisfacción laboral			
¿Se identifica con la institución educativa?			
¿Considera que sus opiniones de alguna forma son consideradas por el director de la escuela profesional de educación secundaria?			
¿Su desempeño como docente se circunscribe a sus clases nada más?			
¿Disfruta de su trabajo como docente?			
¿Considera que la comunicación con sus colegas es fluida y apropiada?			
¿Si el director de la escuela profesional de educación secundaria lo considera participar en una determinada actividad institucional, la aceptaría con mucho gusto?			

ANEXO 02

Dinámica El Aterrizaje del Huevo



Dinámica de Pensamiento Creativo | Dinámica Trabajo en Equipo

Objetivo de la dinámica: El Aterrizaje del Huevo:

- Fomentar la participación de todos y todas a través del juego
- Promover las habilidades de trabajo en equipo
- Ejercitar la creatividad e imaginación en la concreción de un objetivo

Desarrollo

Comunicar al grupo que realizarán una actividad en la que deberán utilizar la creatividad y el conocimiento de todos los participantes del equipo. Es recomendable formar grupos de cuatro a cinco miembros y que entre ellos se conozcan lo menos posible.

Se les explica que deberán dejar caer al suelo un huevo crudo desde un metro de altura y el mismo no se debe romper. Es recomendable que esta dinámica se lleve a cabo sobre el césped y no sobre una superficie más dura.

Cada grupo recibirá cuarenta sorbetes plásticos, una cinta adhesiva, un ovillo de lana chica y una tijera. Estos materiales deberán utilizarse para construir el armazón que cubrirá al huevo en su caída y evitar que se rompa.

El plazo de trabajo será de 30 minutos y siempre asegúrate de tener más huevos por si a algún equipo se le rompe.

Ideas para el momento de reflexión y debate

En grupo grande se comparten las impresiones de cada miembro en la participación del ejercicio. ¿Cómo se fue construyendo el armazón final? ¿Alcanzó con una sola idea o fueron varias que fueron modificando en el proceso?

¿Se sintieron escuchados? ¿Pudieron aportar sus conocimientos? ¿Se impuso una única idea? ¿Lograron consenso en el armado del armazón?

¿Necesitaron que alguien lidere y organice las ideas? ¿Todos estuvieron trabajando los materiales o sólo algunos? ¿Creen que se organizaron bien con los roles en el equipo?

ANEXO 03

LECTURA REFLEXIVA:

EL CARPINTERO Y LA VIDA



Un carpintero, estaba a punto de jubilarse. Le comunicó a su jefe, la decisión de dejar el negocio de la construcción, para poder llevar una vida más placentera junto a su esposa y así disfrutar los últimos años de su vida

Su jefe, lamentó perder al mejor empleado. Pero antes de que se retirara definitivamente de su trabajo, le pidió que construyera una última casa.

El carpintero, accedió por compromiso. No puso mucho esmero, ni entusiasmo en el trabajo, como en otras épocas, no cuidó los detalles. Así que la construcción, no se veía muy bien, incluso los materiales que usó eran de inferior calidad.

Una vez finalizado el trabajo, el carpintero invitó a su jefe a visitarla. Hicieron un recorrido por la casa y al finalizar, le entregó a él las llaves de la puerta y le dijo:

Querido amigo, esta casa es tuya. Es mi regalo por todos los esfuerzos que pusiste en la empresa, durante 40 años.

El carpintero, con las llaves en sus manos y sus ojos llenos de lágrimas, agradeció el regalo, pero se sintió avergonzado, como nunca antes por esa actitud que le llevó a cometer ese tremendo error.

¡Qué desafortunada manera de terminar su carrera!

Si el carpintero hubiera sabido que estaba construyendo su propia casa, la hubiera hecho con absoluta dedicación. Ahora, no tenía otra opción que vivir en la propia casa que él había construido y no precisamente de la mejor manera.

Lo mismo se puede aplicar a nosotros. Construimos nuestras vidas de manera distraída, haciendo las cosas de cualquier manera, cuando deberíamos poner la máxima atención y cuidado.

Muchas veces, no damos lo mejor en nuestro trabajo, con nuestra familia, con nuestros amigos. Y no nos damos cuenta de que tenemos la vida que nosotros mismos hemos construido. Construyámosla con sabiduría.

“Tu vida hoy, es el resultado de tus actitudes y elecciones del pasado...”

Tu vida mañana, será el resultado de tus actitudes y elecciones hechas hoy”

ANEXO 04

LECTURA REFLEXIVA:

EL BARCO SE HUNDE.

Dinámica de grupos: Juego



Objetivos: Animación y formación de grupos.

Desarrollo de la actividad:

En primer lugar, se da la orden de que todos los participantes deben ponerse de pie.

El técnico cuenta una historia, adaptada al medio y lugar. Por ejemplo, en el campo no conocen los barcos, pero sí los camiones, entonces se dice: todos nosotros estamos viajando en un camión a Cádiz, salimos del barrio y en el camino se rompen los frenos del camión y para no morir todos tenemos que agruparnos en grupos de cuatro personas. Por lo tanto, cada grupo debe estar conformado por cuatro personas, si en el grupo hay menos o más personas, el técnico los declara eliminados.

Se repite la historia, esta vez cambiando la causa del accidente y también el número de personas que deben formar cada grupo. Por ejemplo: continuamos viajando, cuando de

pronto una enorme piedra aparece en el camino y para que el camión no se vuelque tenemos que agruparnos de 2 personas.

Como en toda dinámica de animación, las órdenes deben darse rápidamente para hacerla ágil, sorpresiva y humorística. Cuando el grupo es demasiado grande (más de 30 personas), se debe considerar el ambiente, que debe ser amplio como para que todos puedan participar en la dinámica.

Tiempo: La duración es de 10 a 15 minutos.

Materiales de referencia: Manual de técnicas participativas. Proyecto JALDA. Sucre (Bolivia). Dentro del Estudio de Validación del Desarrollo Rural Participativo en la conservación de suelos y aguas.

Es una técnica participativa de animación que es utilizada preferentemente cuando el grupo se encuentra cansado o desanimado. También se utiliza para formar grupos de trabajo de manera más heterogénea.

ANEXO 05

LECTURA REFLEXIVA:

LA ESCALERA DE LA PARTICIPACIÓN



La Escalera de la Participación es una figura generada por Roger Hart (1993), que puede ayudar a determinar las características de los diversos niveles o grados de participación que se vienen impulsando en el trabajo con la población. Puede servir para determinar hasta qué punto se está promoviendo verdaderos procesos de participación, o si, en ocasiones, lo que se genera como agentes externos de desarrollo es sólo una participación de carácter simbólica.

A continuación, se señalan las características de cada uno de los niveles de la Escalera de la Participación:

Escalón 1: Participación "manipulada": Es la que se da cuando la población es utilizada para realizar acciones que no entienden y que responden totalmente a intereses ajenos a los suyos. Un buen ejemplo de ello podemos verlo en las campañas políticas que usan a la población llevando pancartas, sólo para recibir a cambio una recompensa.

Escalón 2 : Participación "decorativa": Se realiza cuando se incorpora a la población sólo como un accesorio, es decir, para "decorar" o "animar" determinada actividad. Un buen ejemplo podemos encontrarlo en eventos en los que se utiliza a la población indígena, o a sectores muy pobres para "lucirlos" como beneficiarios de tal o cual programa, al margen de la conciencia o voluntad real de la población. Asimismo, cuando en determinadas publicaciones es incorporada sólo con fines decorativos o "folklóricos".

Escalón 3: Participación "simbólica" : Es la que podemos apreciar cuando se realizan acciones donde la participación de la población es sólo aparente. Un buen ejemplo de este tipo de participación se da en algunas "parlamentos infantiles", donde los niños actúan con un lenguaje y madurez sorprendentes, sólo que, "entrenados" íntegramente por adultos. Todos los niveles anteriores pueden considerarse como "falsa participación", en tanto la acción de la población no es consciente ni responde a sus intereses. No puede hablarse aún de participación.

Escalón 4: Participación de "asignados, pero informados" En este nivel, aún se dispone de la población para que participe en una determinada actividad, sin embargo, se le informa en qué consiste la misma. Es, aunque todavía limitada, el primer nivel de participación real. Un ejemplo es el que se da cuando llega una obra de

infraestructura a la localidad y se le encarga a la población una faena en la que aportarán su mano de obra. En ese caso, la población ha sido asignada sin consulta, pero al menos está informada de lo que va a hacer.

Escalón 5: Participación "con información y consulta" Es el segundo nivel de participación real. En él, los agentes externos de desarrollo informan y consultan a la población sobre su probable participación. En base a ello, la población decide. Por ejemplo, cuando los maestros de una escuela deciden un paseo escolar y consultan con los niños si quieren ir y a dónde podría ser.

Escalón 6: "Participación en ideas de agentes externos de desarrollo compartidas con la población" La acción es pensada por agentes externos de desarrollo, pero es compartida con la población. Supone que ellos se incorporan en pensar y aportar respecto a la acción a realizar. Este caso se daría, si en el ejemplo anterior, los maestros consultaran y compartieran con los niños la planificación de las actividades mismas del paseo.

Escalón 7: "Participación en acciones pensadas y ejecutadas por la propia población" La acción se gesta en la propia población y es ejecutada por ellos. No hay relación con agentes externos de desarrollo. Un ejemplo de este nivel se da cuando un grupo de niños organiza un campeonato de fútbol en su barrio, sin consulta alguna con adultos. Sin duda ellos son los protagonistas, sin embargo, no cuentan con el aporte que podría brindar la experiencia o dominio técnico de los agentes externos de desarrollo.

Escalón 8: "Participación en acciones pensadas por la propia población y que han sido compartidas con agentes externos de desarrollo" La acción es pensada por la población, pero a diferencia del escalón anterior, es compartida con agentes externos de desarrollo. Tomando el ejemplo anterior, los niños organizan el campeonato y coordinan con sus padres un apoyo al evento. Es el nivel superior que contempla la llamada Escalera de la Participación.

ANEXO 06

LECTURA REFLEXIVA:

EL FÓSFORO Y LA VELA



Cierto día, el fósforo le dijo a la vela:

-Hoy te encenderé.

¡Oh no!, dijo la vela. ¿Tú no te das cuenta que, si me enciendes, mis días estarán contados?; no me hagas una maldad de éstas.

-Entonces tú quieres permanecer así toda tu vida? ¿Dura, fría y sin haber brillado nunca?, preguntó el fósforo.

-Pero tienes que quemarme? Eso duele y además consume todas mis fuerzas. Murmuró la vela.

Entonces, respondió el fósforo:

-Tienes toda la razón! pero ésa es nuestra misión. Tú y yo fuimos hechos para ser luz y lo que yo, como fósforo puedo hacer, es muy poco, mi llama es pequeña y corta; pero si te paso mi llama, cumpliré con el sentido de mi vida. Yo fui hecho justamente para eso. Para comenzar el fuego. Ahora, tú eres una vela y tu misión es brillar. Todo tu dolor y energía se transformarán en luz y calor por un buen tiempo.

Oyendo eso, la vela miró al fósforo que ya estaba en el final de su llama y le dijo:

-¡Por favor, enciéndeme!

Y produjo una linda llama.

Así como la vela, a veces es necesario pasar por experiencias duras, experimentar el dolor y sufrimiento, para que lo mejor que tenemos sea compartido y podamos ser luz.

Entonces, si tuvieras que pasar por la experiencia de la vela, recuerda que compartir el amor y las experiencias es el combustible que nos mantiene vivos.

Todos nosotros somos la luz del mundo... Hagamos brillar nuestra luz delante de todos, para que puedan ver las buenas obras y alaben a Yahvéh nuestro Creador y Padre.

ANEXO 07

Estrategias de intervención de liderazgo directivo y transformacional

CRITERIOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE

A. Preparación de la enseñanza	B: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje
<p>A1. Dominio de los contenidos de las disciplinas que enseña.</p> <p>A2. Conocer las características, conocimientos y experiencias de sus estudiantes.</p> <p>A3. Dominar la didáctica metodológica de las disciplinas que enseña.</p> <p>A4. Organizar los objetivos y contenidos de manera coherente con el marco curricular y las particularidades de sus alumnos.</p>	<p>B1. Establecer un clima de relaciones de armonía, equidad, confianza, solidaridad y respeto con sus estudiantes.</p> <p>B2. Manifestar altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.</p> <p>B3. Establecer y mantener normas consistentes de convivencia en el aula.</p> <p>B4. Organizar un ambiente estructurado y utiliza los recursos disponibles.</p>

<p>A5. Interrelacionar las estrategias de enseñanza-aprendizaje con los objetivos en logros de aprendizaje, con los valores morales y con el contexto sociocultural.</p>	
<p>D. Responsabilidades profesionales</p>	<p>C. Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes</p>
<p>D1. Reflexionar sistemáticamente sobre su práctica docente y personal.</p> <p>D2. Construir relaciones interpersonales y profesionales de equipo con sus colegas.</p> <p>D3. Asumir responsabilidad en la orientación de sus alumnos.</p>	<p>C1. Comunicar en forma clara y precisa los objetivos de aprendizaje.</p> <p>C2. Considerar que las estrategias de enseñanza son desafiantes, estructuradas y significativas para los estudiantes.</p> <p>C3. Tratar los contenidos de la clase con rigurosidad, ética, contextualizada, con ejemplos y comprensible para los estudiantes.</p>
<p>D4. Propicia relaciones de colaboración y respeto con los padres y apoderados.</p> <p>D5. Maneja información actualizada sobre su profesión, el sistema educativo y las políticas vigentes.</p>	<p>C4. Optimiza el tiempo disponible para la enseñanza.</p> <p>C5. Promueve el desarrollo del pensamiento.</p> <p>C6. Evalúa y monitorea el proceso de comprensión y apropiación de los contenidos por parte de los estudiantes.</p>

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

ANEXO 08:

Estrategias de intervención de liderazgo directivo y transformacional

DIFERENCIAS ENTRE DIRIGIR Y LIDERAR

<u>Taller Participativo</u>	
<u>Diferencias entre la dirigencia y el liderazgo</u>	
Denominación del taller	Capacitación sobre el liderazgo directivo y transformacional para directores y docentes
Localización del taller	Escuela Profesional de Educación Secundaria de la Universidad Nacional "José Faustino Sánchez Carrión"
Plazo de ejecución	1 semana
Cantidad de destinatarios directos	32 docentes y 1 director
Coordinación general	Lic. María Ysabel Flores Díaz
ROLES DEL DIRIGENTE TRANSFORMACIONAL	CAMPO DE ACCIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Legitimado por la organización y sus estructuras	Autenticado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás

Orientado a resultados	Encauzado a las personas
Encaminado a las normas y procedimientos	Orientado hacia la visión y un proyecto compartido
Enfocado en las tácticas	Canalizado en las estrategias
Mirada cortoplacista	Visión a medio y largo plazo
Centrado en rutinas	Centrado en actividades importantes
Eficiencia	Eficacia
Imitación	Originalidad
Tecnología	Filosofía
Conducción	Orientación y acompañamiento
Organización de los recursos disponibles	Motivación y generación de compromiso emocional
Medidas individuales	Decisiones compartidas
Control individual	Delegación de responsabilidades
Aceptación de las reglas establecidas	Alteración del statu quo
Solución de problemas	Anticipación a los problemas
Papel establecido	Rol construido
Fe en la tecnología	Confianza en las personas y potenciación de sus valores
Valoración de los recursos físicos y materiales	Énfasis en los recursos emocionales

Exigencia de capacidades técnicas	Fomento de la integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que se comparte con los colaboradores
Enfocado en el aquí y ahora	Visión externa y futura

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



Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación, podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: **MARÍA YSABEL FLORES DÍAZ**
Título del ejercicio: **Tesis**
Título de la entrega: **LIDERAZGO EDUCATIVO Y TRANSFORMACIONAL COMO**
Nombre del archivo: **Tesis_final MYFD.docx**
Tamaño del archivo: **19.91M**
Total páginas: **103**
Total de palabras: **24,403**
Total de caracteres: **165,319**
Fecha de entrega: **17-jul-2021 22:20 p.m. (UTC-0500)**
Identificador de la entrega: **1453837298**

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAestrÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

LIDERAZGO EDUCATIVO Y TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA, FACULTAD DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD NACIONAL "JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION" HUACHO- 2021

Presentada para optar al Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en: Docencia y Gestión Universitaria.

AUTORA:
LIC. MARÍA YSABEL FLORES DÍAZ

ASESOR:
DR. DANTE ALFREDO GÚEVARA SERVIGÓN

LAMBAYEQUE, PERÚ
2021



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Asesor

"LIDERAZGO EDUCATIVO Y TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACION SECUNDARIA, FACULTAD DE EDUCACION, UNIVERSIDAD NACIONAL "JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION" HUACHO- 2017".

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

5%

2

documentslides.org

Fuente de Internet

1%

3

byronguzmandocumentos.blogspot.com

Fuente de Internet

1%

4

es.wikipedia.org

Fuente de Internet

1%

5

www.adclgerencial.com

Fuente de Internet

<1%

6

Submitted to Universidad Politécnica de Madrid

Trabajo del estudiante

<1%

7

joplin.cienciasbasicas.cl

Fuente de Internet

<1%

8

Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru

Trabajo del estudiante

<1%

9	ruidera.uclm.es Fuente de Internet	<1 %
10	www.griho.udl.es Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to CONACYT Trabajo del estudiante	<1 %
12	universidadcorporativa.com Fuente de Internet	<1 %
13	bdigital.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
14	trabajocolaborativoenambientevirtual.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
15	adm4usm.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
16	www.lisi.usb.ve Fuente de Internet	<1 %
17	cics.academiajournals.com Fuente de Internet	<1 %
18	dspace.uah.es Fuente de Internet	<1 %
19	unae.edu.py Fuente de Internet	<1 %
20	revistas.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

21	turismo-ggh.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
22	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
23	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	<1%
24	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	<1%
25	slidex.tips Fuente de Internet	<1%
26	Submitted to Universidad Cooperativa de Colombia Trabajo del estudiante	<1%
27	Submitted to Universidad de Manizales Trabajo del estudiante	<1%
28	www.inprf-cd.org.mx Fuente de Internet	<1%
29	www.scielo.org.ve Fuente de Internet	<1%
30	tesis.luz.edu.ve Fuente de Internet	<1%
31	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	<1%

32	www.ufasta.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
33	edoc.pub Fuente de Internet	<1 %
34	creativecommons.org Fuente de Internet	<1 %
35	www.educaweb.com Fuente de Internet	<1 %
36	gerenciaenelaulagrupo16.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
37	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	<1 %
38	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
39	blog.i-ead.com Fuente de Internet	<1 %
40	zaguan.unizar.es Fuente de Internet	<1 %
41	mgp2015.files.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
42	repositorio.ucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

43	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1%
44	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1%
45	documentop.com Fuente de Internet	<1%
46	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
47	prezi.com Fuente de Internet	<1%
48	repositorio.unajma.edu.pe Fuente de Internet	<1%
49	Submitted to Universidad Tecnológica de Honduras Trabajo del estudiante	<1%
50	www.pucpr.edu Fuente de Internet	<1%
51	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1%
52	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	<1%
53	www.buenastareas.com Fuente de Internet	<1%

54	www.rabid.ujat.mx Fuente de Internet	<1%
55	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1%
56	journals.epistemopolis.org Fuente de Internet	<1%
57	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1%
58	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
59	moodletest.kenes.com Fuente de Internet	<1%
60	ppach.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
61	s2884c400412c959b.jimcontent.com Fuente de Internet	<1%
62	web.iesppchimbote.edu.pe Fuente de Internet	<1%
63	Submitted to Universidad Libre Seccional Pereira Trabajo del estudiante	<1%
64	periodismo.userena.cl Fuente de Internet	<1%

65	myslide.es Fuente de Internet	<1%
66	pagrdr1.galeon.com Fuente de Internet	<1%
67	documents.mx Fuente de Internet	<1%
68	tomalapizypapelahora.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
69	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1%
70	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
71	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
72	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1%
73	lasapasionadasuft.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
74	grupo2organizacionesadministrativas.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
75	www.lapurisima.net Fuente de Internet	<1%
76	acacia.org.mx Fuente de Internet	<1%

Excluir citas Apagado
Excluir bibliografía Apagado

Excluir coincidencias Apagado