

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE
AREQUIPA**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD



**ESTILO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y DESEMPEÑO
DOCENTE EN EL NIVEL SECUNDARIO DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI”, MOLLENDO- 2019**

Tesis presentada por las profesoras:

**SONCO COLQUEHUANCA, DORELI PAOLA
MAURE TTUPA, RINA**

Para optar el Título de Segunda Especialidad
en: Dirección y Gestión de Instituciones
Educativas

Asesor: **MAG. ROBERT DENNIS HUAMAN
GUTIERREZ**

AREQUIPA – PERÚ

2020

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida.

A mis queridos hijos. Con todo cariño, Deseándoles un futuro Promisor Lleno de éxitos y triunfos.

Doreli Paola

A Dios por ser mi guía en todo lo que hago.

A mis queridos hijos. Joaquín y Coral que siempre me han entendido todo este año, les deseo éxitos en todo lo que hagan

Rina

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa por las facilidades brindadas para la realización de mis estudios, particularmente a la Facultad de Educación.

A todos los docentes que impartieron enseñanza en esta segunda especialidad.

Al Dr. Dennis Huamán Gutiérrez por su valiosa asesoría en la formulación y ejecución de la presente tesis.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación significativa entre el Estilo de liderazgo pedagógico y el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa “José Carlos Mariátegui”, Mollendo, Arequipa.

Los instrumentos aplicados: encuesta sobre el estilo de liderazgo pedagógico y la ficha de evaluación del desempeño docente fueron aplicadas a los 26 profesores de la I.E. José Carlos Mariátegui.

Se ha determinado que el liderazgo transaccional tiene una relación directamente proporcional con el desempeño ($r = .404$; $p = .041$), siendo así que un mayor liderazgo transaccional se asocia a un mayor desempeño. Por otro lado, el liderazgo Laissez Faire tiene una relación inversamente proporcional con el desempeño ($r = -.413$; $p = .036$), siendo así que un mayor liderazgo Laissez Faire se asocia a un menor desempeño

Palabras Claves: Liderazgo pedagógico, desempeño docente.

ABSTRAC

The purpose of the research is to determine the significant relationship between the style of pedagogical leadership and the teaching performance at the secondary level of the Educational Institution "José Carlos Mariátegui", Mollendo 2019.

The instruments applied: survey on pedagogical leadership style and the teacher performance evaluation form were applied to the 26 teachers of the I.E. José Carlos Mariátegui.

It has been determined that transactional leadership has a directly proportional relationship with performance ($r = .404$; $p = .041$), so that greater transactional leadership is associated with higher performance. On the other hand, the Laissez Faire leadership has an inversely proportional relationship with the performance ($r = -.413$; $p = .036$), being that a greater leadership Laissez Faire is associated with a lower performance

Key Words: Pedagogical leadership, teaching performance, evaluation.

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstrac	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	ix
Índice de anexos	x
Introducción.....	xi

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación.....	1
1.2. Teorías relacionadas al tema	4
1.2.1. Líder	4
1.2.2. Liderazgo	4
1.2.3. Liderazgo transformacional:.....	6
1.2.4. Desempeño:	6
1.2.5. Elementos del liderazgo.....	6
1.2.6. Liderazgo pedagógico.....	7
1.2.7. Cualidades del líder pedagógico	7
1.2.8. Requisitos del líder pedagógico	8
1.2.9. Estilos de liderazgo	8
1.2.10. Desempeño Docente	14
1.2.11. Definición de desempeño	14
1.2.12. Desempeño docente y factores asociados	15
1.2.13. Funciones del desempeño docente	18
1.2.14. Fines de la evaluación del desempeño del docente.....	19
1.2.15. Marco del buen desempeño docente.....	20
1.2.15.1. Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente	20
1.2.15.2. Los cuatro dominios del marco	21

1.2.16. Rúbricas de Observación de Aula.....	22
1.2.17 Observación.....	23

CAPITULO II

MARCO OPERATIVO Y RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Determinación del problema de investigación.....	25
2.2. Justificación de la investigación.	28
2.3. Formulación del problema de investigación.	29
2.4. Objetivos de la investigación.....	30
2.4.1. Objetivo general	30
2.4.2. Objetivos específicos.....	30
2.5. Sistema de hipótesis	31
2.6. Variables de investigación.....	31
2.7. Enfoque de investigación	34
2.8. Nivel de investigación.....	34
2.9. Tipo de investigación.....	34
2.10. Diseño de investigación.....	35
2.11. Técnicas de investigación	36
2.12. Instrumentos de investigación:	36
2.13. Población y muestra:.....	37
2.14. Técnicas para el análisis de datos.	38
2.15. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	39

CAPITULO III

MARCO PROPOSITIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Denominación de la propuesta.....	47
3.2. Descripción de las necesidades	47
3.3. Justificación de la propuesta:	48
3.4. Público objetivo	49
3.5. Objetivos de la propuesta.....	49
3.5.1. General	49

3.5.2. Específicos	49
3.6. Actividades inherentes al desarrollo de la propuesta	50
3.7. Planificación detallada de las actividades	51
3.8. Cronograma de acciones	53
3.9. Presupuesto	54
3.10. Evaluación de la propuesta	54
CONCLUSIONES.....	55
SUGERENCIAS	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXOS	64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	39
Resultados de la variable liderazgo	
Tabla 2.	40
Resultados de la variable desempeño	
Tabla 3	41
Pruebas de normalidad	
Tabla 4	42
Pruebas de normalidad	
Tabla 5	43
Correlación entre las variables desarrollo de la socialización y expresión oral	
Tabla 6	44
Tabla 7	45
Tabla 8	46
Comprobación de la hipótesis.	

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.....	65
CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S)	
ANEXO 2.....	68
FICHA DE MONITOREO AL DESEMPEÑO DOCENTE	

INTRODUCCIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

Ponemos a consideración académica, la presente Tesis titulada:

ESTILO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL NIVEL SECUNDARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI”, MOLLENDO, AREQUIPA.

Para optar el título de segunda especialidad: mención en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Mediante la presente investigación damos a conocer lo siguiente:

Los sucesos trascendentes que ocurren en la sociedad y en las organizaciones educativas obligan a hacer un alto, frente a una realidad, que, como docentes, no podemos dejar pasar, pues quienes laboramos en el ámbito de la docencia, sabemos que los momentos educativos son sucesos cada vez más dinámicos, en cualquier nivel académico.

Por lo tanto, la formación académica de los futuros docentes debe estar acorde con los nuevos enfoques y tendencias modernas, si bien es cierto que los conceptos y fundamentos de muchas asignaturas se mantienen vigentes en el tiempo también es verdad que debemos buscar innovar la educación con nuevas herramientas didácticas y con nuevas estrategias que busquen contribuir a la mejora del proceso de aprendizaje y realidad estudiantil.

Para ningún docente es novedad que cada vez más se enfatice en las competencias que se posee como tal, pues estas son medidas a diario en las aulas, ya que en función al desempeño de estas competencias docentes se logrará que el proceso de aprendizaje pueda llegar a lograr el objetivo planteado de nuestras áreas a cargo.

Para que el proceso de aprendizaje sea fluido y se dé sin mayores dificultades, el docente debe procurarse de herramientas didácticas que contribuyan este proceso.

Es común observar en los estudiantes, preocupación cuando tienen dificultades para desarrollar diversas actividades de aprendizaje o en la elaboración de un producto solicitado y no tienen el apoyo deseado de sus docentes; cuando asisten al salón de clases puntualmente y el docente llega tarde o simplemente no llega. Estas actitudes del docente surgen a partir del desarrollo de su desempeño, considerando que el docente es considerado un modelo a seguir.

En ese sentido, la presente investigación pretende contribuir con el enriquecimiento de la literatura científica sobre los conceptos de liderazgo pedagógico y desempeño docente, considerando los resultados obtenidos en la I.E. José Carlos Mariátegui de Mollendo.

Por último, el estudio servirá para identificar las debilidades en el desempeño de los docentes de la institución educativa, lo que puede servir de diagnóstico para redirigir el trabajo relacionado a la capacitación docente, priorizando la potenciación del desempeño docente a fin de contribuir a la mejora del logro de aprendizajes de los estudiantes.

La presente investigación está estructurada en tres capítulos.

Capítulo I, denominado Marco Teórico, encontramos los diferentes conceptos sobre el tema materia de investigación.

Capítulo II, se trata del Marco Operativo de la Investigación, se presenta la Fundamentación, Justificación, Formulación, Antecedentes, Objetivo, Hipótesis, Variables, Metodología, Técnica e Instrumentos, Población, Muestra, Procesamiento Estadístico.

Capítulo III, se trata la propuesta y alternativas de solución al problema.

Finalmente, las conclusiones, sugerencias, anexos y bibliografía.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

Contexto internacional

Maureira (2004) En su trabajo no experimental, correlacional y ex post-facto: El liderazgo Factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. Busca establecer un modelo causal que sea una explicación de los efectos del liderazgo sobre la eficacia escolar. Se usó el Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo Educativo llamado CLM para recoger información descriptiva sobre el liderazgo directivo en 750 profesores y personal directivo de 60 centros escolares de primaria y secundaria ubicados en su mayoría en la zona centro de Madrid. En los resultados se resalta que la dimensión consideración individual del líder posee efectos directos sobre la satisfacción laboral del docente y, asimismo, la inspiración, la estimulación intelectual y el carisma tienen efectos directos de gran incidencia sobre la colaboración activa en la vida escolar.

Baeza (2003), realiza un estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo en instituciones de educación superior de

Iberoamérica, en la que se describe la efectividad del estilo de liderazgo dentro de los centros superiores en relación a la autoevaluación. Se estudió la realidad de las universidades chilenas en comparación a las universidades iberoamericanas. Utilizó la metodología de grupos Delphi, desarrollo de entrevistas semiestructuradas y aplicación de un inventario de liderazgo. Al analizar la percepción de directivos, docentes, administrativos y alumnos de las universidades seleccionadas se concluyó que el liderazgo es factor esencial en los procesos de autoevaluación institucional y en el mantenimiento de una organización óptima. Se recomendó implementar estrategias para la promoción de una comunidad de líderes en el campo gerencial del quehacer educativo.

Flores (2001) en su investigación analiza el factor humano en la docencia pretendiendo determinar las características personales del profesor y su desempeño docente. Se trabaja con una muestra aleatoria de 165 maestros de la educación secundaria obligatoria del Vallés (Catalunya) en España al considerar una población de 2000 docentes. Utiliza el análisis cuantitativo para las encuestas realizadas y el análisis cualitativo en la técnica de entrevistas usada. Se obtiene como conclusión que el entorno laboral y las condiciones del trabajo de enseñanza se relacionan de manera significativa con la tarea responsable del profesor.

Nacional

Lecaros (2017) en la tesis titulada *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2017*, tuvo como objetivo establecer que liderazgo pedagógico y desempeño docente están mutuamente relacionados. La metodología es cuantitativa y básica con diseño correlacional. La muestra seleccionada fue de 63 docentes, los instrumentos fueron cuestionarios para cada de las variables. Los resultados determinaron que el liderazgo pedagógico se es percibido en un nivel regular (61, 9%) y el desempeño docente en un nivel también regular (65,08%), concluyendo que existe relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente ($\rho=0,758$)

Redolfo (2015) en la tesis titulada *Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel*

secundario de la UGEL Jauja- departamento de Junín- 2015, tuvo el objetivo de evidenciar la relación entre las variables liderazgo pedagógico y desempeño docente. La investigación siguió una metodología cuantitativa con diseño descriptivo correlacional. La muestra seleccionada fue de 102 docentes de diferentes instituciones educativas públicas, a quienes se aplicó cuestionarios para las variables liderazgo pedagógico y desempeño docente. Los resultados evidenciaron que el liderazgo pedagógico se halla relacionada de manera significativa con el desempeño docente.

Local

Pacheco Lizárraga, Ruth Virginia (2008). Mediante la investigación titulada: *Estrategias de Liderazgo Gerencial para Elevar la Calidad de los Servicios Educativos de la Institución Educativa “Guillermo Mercado Barroso” Arequipa 2008*, propone como objetivo general facilitar la implementación de un liderazgo transformacional en la Institución Educativa 40028 “Guillermo Mercado Barroso” de la ciudad de Arequipa con la finalidad de elevar la calidad del servicio educativo que se brinda. La metodología de trabajo en su trabajo de investigación, está orientado desde un enfoque cualitativo cuantitativo, es una investigación de tipo descriptiva. La hipótesis “Si se diseñan Estrategias de Liderazgo Gerencial, basadas en la Teoría Transformacional, Teoría de la Motivación y Teoría de la Calidad, entonces se contribuirá a elevar la calidad del servicio que brinda la Institución Educativa 40028 “Guillermo Mercado Barroso” de Arequipa, fue confirmada en la investigación. La propuesta “Estrategias de Liderazgo Gerencial para elevar la calidad de los servicios educativos de la Institución Educativa 40028 “Guillermo Mercado Barroso” de Arequipa, presenta estrategias sustentadas por las teorías: Liderazgo Transformacional de Bernard Bass, De la Motivación de Abraham Maslow y De la Calidad, de W. Edward Deming

Paricahua (2018) en su tesis *“El liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas de la localidad de Matarani, Arequipa, 2018”*; tiene como objetivo determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en la Institución Educativa Miguel Grau de la localidad de Matarani.

El diseño de estudio es correlacional, se consideró una muestra tipo censal de 60 docentes, para recoger los datos. Se utilizó como instrumento el cuestionario, para ambas variables. Los resultados obtenidos muestran que entre las variables de estudio existe una relación de un grado moderado y en cuanto al valor de significancia obtenido ($p=0.000$) que al ser menor a 0.5 permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Se afirma que, existe relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente de la Institución Educativa Miguel Grau, Arequipa.

1.2. Teorías relacionadas al tema

1.2.1. Líder

El líder es visto como la persona capaz de incentivar, motivar y ejercer influencia en el comportamiento o modo de pensar de su personal de equipo con el propósito de trabajar por un bien común. El líder tiene la función de transmitir una visión global e integrada, mostrar confianza al grupo, orientar y movilizar a las personas a concretizar los objetivos planteados, animar y mantener el interés del grupo a pesar de los obstáculos y crisis que se pueden encontrar a lo largo del trabajo, reforzar los sucesos y cuando sea necesario corregir los desvíos. Asimismo, el líder debe de utilizar todo el potencial de su personal y repartir las funciones a cada uno (Bolívar, López y Murillo, 2013, p. 33)

1.2.2. Liderazgo

Se define como una capacidad innata, tenemos que decir que no es sólo eso, sino que se trata también de una capacidad que tiene algo de innato pero que igualmente puede ser formada y desarrollada. Algunos definen al liderazgo como “la acción de influir sobre la gente induciéndola a cooperar para lograr algún objetivo al que todos consideran como deseable”. Sin embargo, el liderazgo nunca será una técnica de manejo de personas y obras o un modo aparente de dirección; de aquí que sea también un conjunto de actitudes, rasgos y capacidades personales asumidos en la persona del líder y manifestados indefectiblemente en la acción comprometida con la comunidad en la cual está inserto y esto tiene que ver, obviamente, con el liderazgo. Ruiz Olabuenága (1995).

La palabra liderazgo proviene originalmente de la voz inglesa *lead*, verbo que denota la capacidad de conducir a un grupo de individuos, ya sea en un conflicto bélico, en una causa política, en una institución, etc. Por ende, líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción.

Se trata sobre todo de una acción individual cuyas consecuencias repercuten en todo un sistema social y, por ende, crea vínculos que por su naturaleza no son efímeros ni superficiales. Agüera Ibáñez (2004 p. 24).

“El liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes”. Bolívar (1997 p. 26).

Hellriegel y Slocum (2004, p. 250) definen el liderazgo como el “proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”.

El líder debe ser siempre un coach, y si en ocasiones es necesario un coach externo a la empresa, es más por los contenidos a trabajar que por la metodología en si misma Payeras (2004 p.99).

El liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” Jones y George (2006 p. 495). Por ello se considera al liderazgo como un fenómeno social que aparece en los grupos sociales y en las instituciones, constituida por una influencia interpersonal ejercida en un contexto dado, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo.

La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto. Chiavenato (2002a p. 571)

“En rigor, el administrador debería ser también un líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales, y no siempre es un administrador” Chiavenato (2002b p.557). Es decir, el administrador se puede apoyar por completo en la autoridad de su cargo o adoptar un estilo de conducta más participativo que implique decisión compartida con el subordinado. Se evidencia otro aspecto importante del liderazgo, el cual es la comunicación del líder que influye en el comportamiento y desempeño de los subordinados con su claridad y exactitud.

1.2.3. Liderazgo transformacional:

El liderazgo transformacional está caracterizado por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores, tiene una connotación participativa, comunitaria, democrática y flexible, centrada en generar cambios en la visión, la estrategia y la cultura de un grupo humano u organización; y con capacidad de afrontar situaciones de conflicto y también promover innovaciones en la dinámica institucional. James Burns (1978) y Bernard Bass (1985)

1.2.4. Desempeño:

Viene a ser un conjunto de acciones concretas, por tanto, el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. (Cerde, 2000).

1.2.5. Elementos del liderazgo

El liderazgo es una característica muy importante en una organización, para cualquier directivo o docente de una institución educativa; en crecimiento o en constante transformación.

Algunos elementos esenciales para definir la capacidad de liderazgo son: honestidad, visión compartida, compromiso, paciencia, ejemplaridad. Manes (2005 p.57).

Alvarado (1996), señala que el ejercicio del liderazgo implica la interrelación de por lo menos cuatro elementos fundamentales: Los objetivos, El estilo, Los seguidores, El poder.

1.2.6. Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico implica la existencia de un vínculo entre el docente y los estudiantes, este vínculo de alguna manera está asociado a la autoridad que ejerce el docente y que es aceptada de manera tácita por sus estudiantes.

Líder pedagógico es el docente, directivo dentro de una institución educativa y el liderazgo que ejerce, se desarrolla y evidencia en su trabajo diario.

Liderazgo pedagógico es el proceso por el que el docente ejerce influencia en los estudiantes de tal manera que ellos también se conviertan en líderes.

1.2.7. Cualidades del líder pedagógico

Dentro de las cualidades a destacar en un líder pedagógico tenemos:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

1.2.8. Requisitos del líder pedagógico

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder pedagógico resume y transmite historia.

1.2.9. Estilos de liderazgo

Liderazgo Transformacional

Bass define este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia que cobran los resultados obtenidos al realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de lo originalmente esperado Castro, et al., (2007).

Las relaciones al interior del liderazgo transformacional se producen a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, denominados: Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada, los cuales se presentan a continuación.

a) Carisma.

El Carisma, se refiere a las conductas desplegadas por el líder, que se convierten en modelos a seguir para sus subordinados. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación Bass y Riggio (2006).

En ese sentido, para lograr admiración, el líder debe expresar su integridad y demostrar elevados estándares morales; así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y producir satisfacción en los seguidores.

Bass, B. (1990) menciona las siguientes características de un líder transformacional que practica el carisma, a saber:

- Proyectan una presencia confiable, de manera que sus seguidores confían plenamente en ellos para satisfacer sus necesidades.
- Exhiben altos niveles de expresividad emocional, autoconfianza, autodeterminación y libertad de conflictos internos.

Son elocuentes, hacen uso de mensajes simples, su tono de voz es cautivante, mantienen contacto visual directo, mostrándose relajados utilizando una comunicación normal por medio del contacto físico y expresiones faciales agradables. (p.188)

b) Inspiración.

La Inspiración se refiere a las diferentes maneras en que el líder transformacional motiva e inspira a sus seguidores proporcionándoles significados y desafíos a su trabajo, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, de manera que los seguidores se comprometen con una visión compartida Bass y Riggio (2006).

Bass, B. (1990), refiere como comportamientos del líder transformacional que promueve la inspiración, los siguientes:

- Entrega el significado de la organización a sus seguidores utilizando el lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos; asimismo les proporciona un propósito colectivo que servirá de referencia para su accionar.
- Utiliza una serie de representaciones o símbolos que actúan como estrategias para comprender y dar sentido de manera consciente o inconsciente a la organización o ambiente donde se desenvuelven, proveyendo mensajes que puedan inspirar a los seguidores. El líder justifica sus acciones utilizando historias, ceremonias, conferencias y accesorios.
- Realiza un adecuado manejo de impresión, lo que implica acciones para mantener una deseada impresión sobre sí mismo en sus seguidores. Esas impresiones pueden afectar cuanto son estimados por los demás y por lo tanto determinan el éxito que puedan lograr al influenciar a sus seguidores.
- Crea altas expectativas respecto al desempeño de sus seguidores. El líder les expresa lo que espera de ellos, en términos de altos estándares de desempeño, lo cual lleva a los seguidores a comportarse en forma consistente con tales expectativas, aumentando la probabilidad del logro de objetivos.
- Imagina un estado organizacional futuro deseado y óptimo, mostrando a los seguidores la manera de lograrlo, para lo cual utiliza su creatividad. (p.207)

c) Estimulación intelectual.

La Estimulación Intelectual se refiere a que los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando los problemas que se presenten mediante el cuestionamiento de suposiciones, aproximando nuevas ideas y perspectivas a problemas antiguos; no se critican las ideas antagónicas mucho menos en público. (Bass y Riggio, 2006).

Bass, B. (1990), identifica las siguientes características de un líder que efectúa la Estimulación Intelectual:

- Propicia que los seguidores sean innovadores y creativos a la hora de solucionar los conflictos y problemas que se presentan. Para lograrlo, dispone a sus seguidores a focalizarse en lo sustantivo, ignorando lo irrelevante.
- Motivan que los seguidores traduzcan sus capacidades, habilidades y destrezas en acciones destinadas a resolver problemas.
- Posee habilidades intelectuales superiores a sus seguidores. Esto le permite presentar sus ideas de forma entendible, de manera que se logre el cambio deseado sin generar disconformidad ni resistencia. (p.216)

d) Consideración individualizada

La consideración individualizada se refiere a la orientación que el líder tiene hacia las personas, prestando atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder actúa como entrenador de los seguidores, desarrollando empatía con los mismos, valorándolos como seres humanos Bass y Riggio (2006).

Algunas características del líder transformacional que pone en práctica la consideración individual, son:

- Percibe a sus seguidores como personas importantes, recordando sus conversaciones anteriores y estando consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados.
- Se preocupa de que cada uno de sus seguidores se mantenga informado de lo que sucede en la organización, es decir, los hace sentir partícipes del desarrollo organizacional, escuchando sus propuestas y aclarando sus dudas.
- Reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben cómo utilizarlas efectivamente.
- Identifican y desarrollan el potencial de sus seguidores respecto a su trabajo y a las futuras posiciones que pueden llegar a ocupar.

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional hace referencia a la transacción o intercambio que tiene lugar entre los líderes, colegas y los seguidores. Este intercambio se produce cuando el líder discute y pacta acuerdos con los seguidores, especificando las condiciones y recompensas que éstos recibirán si cumplen los acuerdos Bass y Riggio (2006).

Asimismo, Bass manifiesta que el liderazgo transformacional es en alguna manera una expansión del liderazgo transaccional, puesto que la teoría de Burns, que se manejaba hasta entonces, manifestaba que tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional eran dos extremos de una misma y única dimensión del liderazgo. Sin embargo, Bass descubre que en realidad se trataban de dos dimensiones independientes, pues un líder podría presentar una de ellas, otro líder podría presentar varias o ninguna; es decir, el liderazgo transaccional es una forma diferente Sashkin y Rosenbach, (1996).

Las dinámicas implicadas en el liderazgo transaccional se realizan a través de dos procesos denominados: Recompensa contingente y dirección por excepción, los cuales se presentan a continuación.

a) Recompensa contingente.

La recompensa contingente consiste en la interacción entre el líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos Castro, et al. (2007).

Las recompensas toman la forma de felicitaciones, promociones o reconocimiento público por desempeño sobresaliente y las sanciones se ven en forma de multas, suspensiones o pérdida de apoyo del líder.

b) Dirección por excepción

La dirección por excepción consiste en que el líder realiza acciones correctivas únicamente cuando ocurren fallas o desviaciones en las conductas de

los seguidores. Bass, (1990). En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso Castro, et al. (2007).

Existen dos tipos de dirección por excepción: activa y pasiva. En su forma activa, el líder busca desviaciones de los procedimientos establecidos y emprende acciones cuando identifica alguna irregularidad. En la forma pasiva, los líderes sólo intervienen cuando surgen problemas específicos o cuando creen que sus subordinados no han seguido los procedimientos previamente establecidos Sashkin y Rosenbach (1996).

Liderazgo laissez faire

El liderazgo laissez faire supone una ausencia de liderazgo y es por definición el más inactivo el líder no toma decisiones, sus acciones son demoradas, las responsabilidades son ignoradas y la autoridad no se utiliza Bass y Riggio, (2006).

El líder laissez faire deja actuar libremente a los seguidores sin ningún tipo de control, por lo que se asemeja al líder que practica la dirección por excepción; sin embargo, en ésta última, el líder permite al seguidor realizar su trabajo de la forma en que ambos han acordado, hasta que surgen problemas; momento en el cual, el líder interviene para hacer correcciones. Los líderes laissez faire en cambio, no asumen reacción alguna ni antes ni después de ocurrido el problema. Por tal motivo se considera como un liderazgo ineficaz Castro, et al. (2007).

Bass, B. (1990), señala que la legítima autonomía de los seguidores puede tener efectos positivos, pero que no se debe confundir esta autonomía con el ejercicio del liderazgo laissez faire, en la cual la productividad, la cohesión y la satisfacción de los seguidores se ve mermada (p.559)

Para Fishman, D. (2005), el liderazgo laissez faire es confundido también con el llamado empowerment o „dar poder“, puesto que se piensa que es síntoma de modernidad dar poder a los subordinados para que trabajen solos. Sin embargo, existen diferencias marcadas entre ambos, puesto que el líder que hace empowerment delega poder paulatinamente, su meta es lograr que los seguidores actúen de manera independiente; para ello elabora una estrategia, entregándoles información necesaria para facilitar el trabajo; además comparte la

misma visión. En cambio, el líder *laissez faire* otorga autonomía, pero sin delegar el poder.

La inactividad del líder *laissez-faire*, su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal. Según las investigaciones, es el liderazgo menos efectivo.

1.2.10. Desempeño Docente

En la actualidad es de vital importancia el estudio del desempeño de los docentes toda vez que este es un productor de la calidad del servicio que se brinda al estudiante e impacta directamente en el aprendizaje del estudiante.

La educación es concebida como el instrumento generador de aprendizaje. Según Orellana (1996, citado por Morales Dubs, 2001), la calidad de la educación está ligada a la calidad del docente, por ser éste uno de los pilares fundamentales del desarrollo del proceso educativo (Sánchez & Teruel, 2004).

1.2.11. Definición de desempeño

Según Chiavenato, I. (2010) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Dolan, S y otros. (2003) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Arias, F.; Heredia, V. (2001) afirma que, la persona debe poseer los aspectos conceptuales prácticos para poder efectuar un trabajo. Esto permite poseer pericias para el control de equipos, para la interpretación de los procedimientos y para asimilar la innovación tecnológica que acompaña el desarrollo de nuevas oportunidades. En general se refiere, a la administración del alto desempeño en la aplicación de los procesos administrativos totales para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones. Afirma también que la personalidad, se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar en el mundo.

En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones (incluyendo las tensiones y las energías).

Este aspecto, es muy útil en el ámbito de la gerencia organizacional, por cuanto representa el estilo desarrollado en la gestión laboral del individuo.

1.2.12. Desempeño docente y factores asociados

Para Valdés citado por Vásques (2009) “El desempeño docente se entiende como el cumplimiento de funciones del docente; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente una acción mediante una acción reflexiva”. Y más adelante agrega él porque es importante medir este desempeño: “El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y calificar la profesión docente.”

Montenegro Ignacio dice:” Podrían considerarse tres tipos de factores en el desempeño docente: los asociados al mismo docente, los asociados al estudiante y los asociados al contexto.”. Señala, además:” Entre los factores asociados al docente está su formación profesional, sus condiciones de salud, y el grado de motivación y compromiso con su labor. La formación profesional provee el conocimiento para abordar el trabajo educativo con claridad, planeación precisa, ejecución organizada y evaluación constante. A mayor calidad de formación, mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia. Así mismo,

mientras mejores sean sus condiciones de salud física y mental, mejor posibilidad tendrá para ejercer sus funciones. La salud y el bienestar general dependen a su vez, de las condiciones de vida de la satisfacción de las necesidades básicas, incluyendo el afecto”.

Valdés (2000) define el desempeño de un profesor como “un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

Existen factores que refuerzan el desempeño docente y que se relacionan con el grado de compromiso, con la convicción que la labor educativa es vital para el desarrollo individual y social. Por ello es muy importante la manifestación constante de las actitudes del docente que demuestren compromiso con el trabajo como son la puntualidad, el cumplimiento de la jornada, las excelentes relaciones con los estudiantes, la realización de las actividades pedagógicas con organización, dedicación, concentración y entusiasmo. Estos cuatro factores: formación, salud, motivación y compromiso se refuerzan de manera mutua y generan una fuerza unificadora que mantiene al docente en continuo mejoramiento y con un alto grado de desempeño.

Existen investigaciones que señalan que al trabajar con docentes universitarios se han centrado, principalmente, en la formación, las condiciones profesionales y las dimensiones sociales, descuidando el aspecto personal. Por eso, las cualidades personales del profesor se consideran cada vez un requisito técnico indispensable (García Llamas, 1999).

Sánchez & Teruel (2004), señala que el alumnado universitario demanda unas competencias y capacidades docentes centradas fundamentalmente en las características de formación pedagógica y social del profesor (buen comunicador, dinámico, expresivo, elocuente, etc.). Dentro de esas exigencias, se resalta algunas cualidades relacionadas a la empatía como el saber escuchar, ser conocedor de sus alumnos, ser empático, paciente, flexible, tolerante, dispuesto a ayudar y accesible. En palabras de algunos alumnos: “saber ir a nuestro ritmo...

yo pido solidaridad; quitar la imagen seria del profesor universitario y poner una actitud más arrimada al alumno; que se preocupe más por el alumno” (P.146).

Zabalza (2008) sostiene que ser profesional de la docencia suponen poseer un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, virtudes y competencias. Se requieren docentes con formación integral y que sean capaces de desempeñarse como promotores y agentes del cambio. De esta manera, el docente tiene que enfrentarse a la tarea de renovarse constantemente para crecer a nivel personal y profesional e introducir cambios significativos en la práctica pedagógica.

Para Pérez Esclarin (2007), los docentes son pieza clave para conformar una educación de calidad. Angrist, J. D., &Guryan, J. (2008) sostiene que la calidad educativa depende en definitiva de la calidad de las personas que lo desempeñan. Enfatiza que la razón de una buena institución de enseñanza radica en la calidad de su rendimiento docente.

Valverde, G. A. (2009) señala que la evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad

Para Gimeno, J. (2005), la evaluación de profesorado puede servir a dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional. El primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr. El interés por la responsabilidad ha tendido a dominar los pensamientos y las acciones de los directivos responsables de la evaluación de los profesores.

El interés de la evaluación para el propósito del desarrollo profesional, sin embargo, ha ido aumentando en años recientes. Dicha evaluación tiene, como

foco central de atención, la reunión de datos para ayudar a crecer a aquellos profesores que son, por lo menos, mínimamente competentes en su trabajo.

1.2.13. Funciones del desempeño docente

Montenegro, (2005) señala que cuando un sistema educativo decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente, la primera pregunta que debe hacerse es: "para qué evaluar". Se trata de un asunto delicado, entre otras, por las siguientes razones: Por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo, Por los efectos secundarios que puede provocar, Por problemas éticos.

Para Valdés, H. (2004) una buena evaluación profesoral debe cumplir las funciones siguientes:

a) Función de diagnóstico:

La evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño del maestro en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe de área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

b) Función instructiva:

El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del maestro. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral. (p. 5).

c) Función educativa:

Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el maestro conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias señaladas.

d) Función desarrolladora:

Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación inter-psíquica pasa a ser intra-psíquica, es decir el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de auto perfeccionamiento.

El carácter desarrollador de la evaluación del maestro se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr el docente para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados. El carácter desarrollador de la evaluación, por sí solo, justifica su necesidad.

1.2.14. Fines de la evaluación del desempeño del docente.

Por lo señalado se considera que el principal objetivo de la evaluación docente es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del docente.

Dentro de los fines de la evaluación del desempeño docente figuran los siguientes:

a) Mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula.

Se considera que, el docente realiza un desarrollo educativo continuo a lo largo de su formación, lo que le permite mejorar como persona, estará preparado para ser evaluado de manera formativa.

Si se considera la relación entre el desarrollo profesional, la evaluación del docente con la mejora de la escuela, se logra una mayor eficacia.

b) Responsabilidad y desarrollo profesional.

Valdés, H. (2004) coincide con Stiggins y Duke y sostiene que:

La evaluación de profesorado puede servir a dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional. El primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr. El interés por la responsabilidad ha tendido a dominar los pensamientos y las acciones de los directivos responsables de la evaluación de los profesores.

1.2.15. Marco del buen desempeño docente

El Marco de Buen Desempeño Docente Define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera que 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. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

1.2.15.1. Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Impulsar que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

1.2.15.2. Los cuatro dominios del marco

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad

- **Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**
Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales — materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.
- **Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**
Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

- **Dominio 3:** Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características, y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.
- **Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente** Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas en el ámbito nacional y regional.

1.2.16. Rúbricas de Observación de Aula

Tienen como finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes en el aula. Se entiende como "aula" a los diferentes espacios educativos donde el docente y los estudiantes interactúan; por ejemplo, el salón de clase, los laboratorios, el patio, el lugar visitado durante un trabajo de campo, etc.

Características

- Evalúa cinco (5) desempeños pertinentes para valorar la actuación del docente.

- Cada desempeño se valora empleando una rúbrica que permite ubicar al docente en uno de los cuatro niveles de logro siguientes:
- Nivel I (muy deficiente)
- Nivel II (en proceso)
- Nivel III (suficiente)
- Nivel IV (destacado)

Cada uno de los cinco desempeños evaluados en Educación Básica Regular (ciclos II al VII) se valora empleando una rúbrica o pauta, y son:

- Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje
- Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico
- Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.
- Propicia un ambiente de respeto y proximidad
- Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

1.2.17 Observación de aula

La observación de aula es un instrumento que tiene como finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes. Cuando decimos aula no nos referimos únicamente al salón de clase, sino en general a los espacios educativos en los que el docente y los estudiantes interactúan (por ejemplo, el patio, los laboratorios o talleres, el lugar visitado durante un trabajo de campo, etc.). Los cinco desempeños que se han considerado para este instrumento incluyen aspectos sustantivos y observables en el aula, vinculados al dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD).

Los desempeños evaluados en el instrumento de observación de aula son los siguientes: Presentación Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Propicia un ambiente de respeto y proximidad. Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico. Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes. Promueve el interés de los estudiantes por

las actividades propuestas y les ayuda a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende. Se comunica de manera respetuosa con los estudiantes y les transmite calidez o cordialidad dentro del aula. Además, está atento y es sensible a sus necesidades afectivas o físicas, identificándolas y respondiendo a ellas con comprensión y empatía.

Acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes, monitoreando sus avances y dificultades en el logro de los aprendizajes esperados en la sesión y, a partir de esto, les brinda retroalimentación formativa y/o adecúa las actividades de la sesión a las necesidades de aprendizaje identificadas. Las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los estudiantes. El docente previene el comportamiento inapropiado o lo redirige eficazmente a través de mecanismos formativos que promueven la autorregulación y el buen comportamiento; y permiten que la sesión se desarrolle sin mayores contratiempos.

CAPITULO II

MARCO OPERATIVO Y RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Determinación del problema de investigación.

La realidad de la Educación Nacional hasta ahora no ha avanzado mucho pareciera que la educación de Calidad en el Perú fuera una gran utopía, un sueño que se aleja cada vez, una lucha constante de unos cuantos por mejorarla. No podemos ignorar la realidad de nuestro País. La educación es y será la base fundamental para crear una sociedad libre, crítica y moralizadora. Sin ella estamos perdidos; sin embargo, hay una distancia inmensa entre la teoría y la práctica. La educación peruana prevalece por su desigualdad. Hecho realmente preocupante; gracias a la cooperación internacional e investigadores nacionales. Se encuentra en una crisis multicausal; ya que el Estado Peruano no invierte en Educación es por ello que la carrera docente es considerada como la última opción en elección ya que ingresan a la carrera docente, después de haber intentado a otras carreras con mejor posibilidad presupuestal por otro lado no existe una formación ni un acompañamiento a los docentes, en el aula para que mejoren su desempeño y lograr el ansiado sueño de mejorar la calidad educativa. En la I.E “José Carlos Mariátegui” Mollendo se ha observado que no existía claridad en el estilo de liderazgo pedagógico para mejorar el desempeño docente y con ello lograr la calidad educativa; todo ello nos ha permitido decidir

abordarla una de sus causas: el desempeño del docente” y la relación que tiene con el estilo de liderazgo.

No obstante, a pesar de todas las Políticas Educativas implementadas hasta la actualidad la calidad de la enseñanza y aprendizaje en la secundaria está siendo cuestionada y se han tomado medidas de todo orden para mejorar el proceso de Enseñanza Aprendizaje en este nivel construyendo diferentes políticas para mejorarla. Como las JEC (Jornada escolar Completa) que es una política de extender el tiempo de permanencia en la I.E de parte de los estudiantes con los docentes, pero sin presupuesto alimentario ni presupuesto para la formación docente; ello ha fracasado. Otro de los aspectos importantes que se debe considerar son las evaluaciones que se realizan al desempeño docente, tanto en el dominio de su especialidad como en la didáctica que emplea en la realización de su labor en el aula y su involucramiento en la mejora del nivel de logro de los aprendizajes en toda la Institución Educativa pero sin haberlos formado en ello a los docentes lo cual también no es asertivo y existe la disconformidad de los docentes evaluados.

Rojas (2006), añade que “de hecho, cuando los docentes tienen otro juicio, y otras expectativas, se produce aprendizaje, como lo demuestran las investigaciones de escuelas de calidad en condiciones de pobreza (UNICEF, 2004; UNESCO/LLECE, 2002)” (p. 32). Las estrategias de cambio encaminadas a superar el proceso y resultados de aprendizaje en las escuelas secundarias deben enfatizar la dimensión pedagógica y cultural; al respecto Tedesco y López (2004) afirman que se deben observar dos dimensiones:

La primera de ellas se refiere a los docentes. Frente a los desafíos educativos que deben enfrentar los países de la región en el marco de profundos procesos de transformación social, el papel del docente no puede ser subestimado ni sustituido por los otros insumos del aprendizaje. La segunda dimensión se refiere a la pedagogía como disciplina.

Además de docentes motivados, bien equipados y encuadrados en instituciones que les permitan el desarrollo de su autonomía profesional, es necesario disponer de las respuestas pedagógicas apropiadas para trabajar en

contextos sociales y culturales tan complejos como los que se registran en la región.

Uribe (2007), escribe que “así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar” (p. 149). Se reconoce que es necesaria la actitud positiva y la voluntad de los docentes para producir y mantener el cambio en la Institución Educativa, pero no es suficiente. Entonces, “se requiere de personas que escuchen a los docentes, que les muestren las nuevas posibilidades que el cambio ofrece, que se escuchen sus reclamos, que atiendan a las necesidades de actualizarse, y que transformen ese ánimo en resolución, en esperanza” (Rojas, 2006, p. 34). Tales personas son los llamados líderes y entre ellos tienen que encontrarse los Directivos y Docentes de las Instituciones Educativas. Sostiene Pareja (2007), que el liderazgo es una función intrínseca a la organización educativa, la cual posee vida propia e idiosincrasia particular; es decir, que “el liderazgo que en ellas se experimente es el que imprime un carácter específico a las distintas fases de desarrollo” (p. 13).

Asimismo, Rojas (2005), manifiesta que “el liderazgo auténtico que puede tener el equipo directivo y docente incide en la mejora de su propia unidad escolar, no sólo por los resultados institucionales, sino que también, por las múltiples tareas que le competen al equipo en su conducción” p. 10). En consecuencia, otro factor clave a considerar es el liderazgo que los docentes poseen pues intervienen en el buen clima organizacional y es elemento básico en la medición de la calidad educativa.

Todo cargo en una Institución Educativa demanda, un tipo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, los y el estudiantado; que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno Local y Nacional, con las debilidades y fortalezas internas de la Institución. Este liderazgo constituye mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto sinérgico de actitudes que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional. Rojas y Gaspar (2006), sentencian al respecto:

Los directivos de las Instituciones Educativas son los encargados de la organización y gestión de la enseñanza y las condiciones de los aprendizajes. Ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de la educación. Por eso, su labor se debe abocar a una coordinación de acciones impecable y la creación de climas de confianza y motivación. (p.151)

Hay una exigencia de la Sociedad Peruana con respecto a la constatación de la Eficacia y Eficiencia de la calidad Educativa, tanto en los procesos como en los resultados y su impacto. No es en vano reiterar que las Instituciones Educativas vienen laborando sin alcanzar la apreciada Calidad Educativa, debido entre otros factores al desempeño docente y la gestión de los directivos que se desvían de los fines que su cargo amerita y por ello deterioran con mucha facilidad el clima institucional.

Existen directivos carentes de capacidad de Liderazgo Pedagógica, mientras que los docentes tampoco evidencian disposición al cambio para mejorar el Servicio Educativo. Por lo cual esta investigación tiene la finalidad de analizar la percepción del Liderazgo Directivo que influye en el desempeño del docente como factor connotativo en el desarrollo de la Calidad en la Institución educativa, “José Carlos Mariátegui”, Mollendo Arequipa.

2.2. Justificación de la investigación.

La investigación radica en relacionar empíricamente los aspectos de estilos de liderazgo pedagógico y desempeño docente como importantes factores vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa. Al hacerse evidente que los actores de la enseñanza son influenciados en su labor por diversos elementos se precisa el conocer si hay una relación significativa entre el estilo de liderazgo pedagógico y el accionar de los docentes en su desempeño de una institución educativa secundaria.

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

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

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

El liderazgo pedagógico, como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos para una calidad educativa.

Los beneficiarios de esta investigación son los estudiantes, docentes, personal directivo y padres de familia de la institución educativa del distrito de Mollendo.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos. Lo que se busca lograr en la práctica pedagógica de los docentes en el aula.

En estos cambios competitivos con situaciones nuevas y emergentes, que hacen que nuestras actividades sean cada vez más rápidas por cuanto contamos con la información y la tecnología al alcance de nuestras manos, resulta conveniente entender que las habilidades que debe tener el estudiante sea competente de análisis, síntesis y comunicarse adecuadamente para la toma de decisiones, es nuestra responsabilidad como docentes generar a través de nuestro desempeño las condiciones necesarias para contribuir con su desarrollo permanentemente, hoy dadas las características particulares de nuestros estudiantes se hace más que necesario desempeñarnos adecuadamente a fin de contribuir con herramientas didácticas que favorezcan el proceso de aprendizaje de ellos pues es nuestra responsabilidad lograr que los desarrollen sus habilidades sociales integrales y enseñarles de manera más practica conduciéndolos a la realidad a través de nuestro desempeño.

2.3. Formulación del problema de investigación.

A. Pregunta general

¿Existe relación entre el estilo del liderazgo pedagógico y el Desempeño Docente en el nivel secundario de la Institución Educativa “José Carlos Mariátegui”, Mollendo, Arequipa?

B. Pregunta específicas

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo pedagógico en el nivel secundario de la Institución Educativa "José Carlos Mariátegui", Mollendo, Arequipa?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño docente de los profesores en el nivel secundario de la Institución Educativa "José Carlos Mariátegui", Mollendo, Arequipa?
- ¿Cuál es el grado de relación entre el estilo del liderazgo pedagógico y el nivel de desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa "José Carlos Mariátegui", Mollendo, 2019?
- ¿Cómo se podría mejorar el estilo del liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "José Carlos Mariátegui", Mollendo, 2019?

2.4. Objetivos de la investigación.

2.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el estilo del liderazgo pedagógico y el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa “José Carlos Mariátegui”, Mollendo, Arequipa

2.4.2. Objetivos específicos

- Precisar el estilo del liderazgo pedagógico en el nivel secundario de la Institución Educativa "José Carlos Mariátegui", Mollendo, Arequipa
- Establecer el Desempeño Docente en el nivel secundario de la Institución Educativa “José Carlos Mariátegui”, Mollendo, Arequipa.
- Establecer el grado de relación entre el estilo del liderazgo pedagógico y el nivel de desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa "José Carlos Mariátegui", Mollendo, Arequipa.

2.5. Sistema de hipótesis

El estilo de liderazgo pedagógico influye en el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa "José Carlos Mariátegui", Mollendo, Arequipa.

2.6. Variables de investigación.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Item	Instrumento
Estilos de Liderazgo pedagógico	Transformacional	Influye en los demás mediante la creación de una visión o proyecto	3,21,34,33	Cuestionario
		Motiva a sus seguidores hacia un continuo conocimiento	19,22,24	
		Propicia el uso de la razón y la lógica en la solución de problemas.	4,15	
		Promueve ideas innovadoras y creativas que permiten ver los problemas como una oportunidad para aprender.	23,25,28	
		Propicia el diálogo y el debate para generar nuevas ideas que permiten que permitan solucionar problemas.	29,30	
		Atiende las necesidades individuales de desarrollo de sus seguidores, con tolerancia y empatía.	13,14,17	
	Transaccional	Recompensa a sus seguidores por los objetivos cumplidos.	8,10	
		Negocia con sus seguidores el tipo de recompensa.	11,12,16	
		Monitorea el cumplimiento de los procedimientos y reglamentos.	2,5,7	
		Muestra pasividad al cambio	9,18,26	
	Laissez Faire	Su presencia pasa desapercibida.	1,6	

		Evita asumir y responsabilidades y tomar decisiones.	20,27,31,32	
Desempeño Docente	Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	Acciones del docente para promover el interés de los estudiantes en las actividades de aprendizaje. Proporción de Estudiantes involucrados en la sesión.	1,2,3,4	Rúbrica
	Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende	5,6,7,8	
	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.	Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión. Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas.	9,10,11,12	
	Propicia un ambiente de respeto y proximidad	Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes. Cordialidad o calidez que transmite el docente. Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes	13,14,15,16	
	Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes	Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: formativos, de control externo, de maltrato. Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión.	17,18,19,20	

a) Variable 1. Estilos de Liderazgo pedagógico

Definición conceptual

Es la influencia interpersonal ejercida por el docente, de manera regular y constante, en las diferentes situaciones del quehacer educativo que se presentan en el recinto escolar, encauzada por medio del proceso de comunicación humana y mantenida para la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos frente a sus estudiantes.

Definición operacional

El liderazgo del docente considerado como la variable correlacional X, operacionalmente hablando, se mide a través del grado de aparición de las dimensiones: estilo transformacional, estilo transaccional, estilo Laisser Faire; es el estilo de Bass en que hemos elegido como referente en nuestra investigación.

b) Variable 2. Desempeño Docente

Definición conceptual

Es el conjunto de actividades educativas que realiza el docente para facilitar el aprendizaje, tales como:

- Estrategias didácticas
- Materiales didácticos
- Capacidades pedagógicas
- Planificación de los aprendizajes
- Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales

Definición operacional

Manera en que lleva a cabo su actividad docente, dominio de los contenidos teóricos y de los procesos didácticos, así como de sus manifestaciones conductuales en el trato con los estudiantes.

Efectividad de la actuación del docente medido a través del rendimiento, aprendizaje o logro de objetivos y/o competencias por parte de los estudiantes.

c) Indicadores de investigación.

VARIABLE 1. Estilos de Liderazgo pedagógico

- Transformacional
- Transaccional
- Laissez Faire

VARIABLE 2. Desempeño Docente

- Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje
- Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico
- Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.
- Propicia un ambiente de respeto y proximidad
- Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes

2.7. Enfoque de investigación

Cuantitativo se ha hecho uso de la estadística para el procesamiento de la información obtenida a través del cuestionario de los estilos de liderazgo y rubricas de desempeño, aplicado a los docentes de secundaria de la institución educativa José Carlos Mariátegui del distrito Mollendo, Arequipa – 2019

2.8. Nivel de investigación

Descriptivo Correlacional. Porque describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, 2014).

2.9. Tipo de investigación

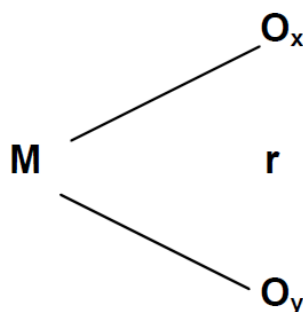
Descriptivo Correlacional. En la investigación descriptiva, según Sampieri, Fernández & Baptista (2006), existen cuatro tipos de investigación,

para nuestro caso se utilizó la Investigación Correlacional el cual se utiliza cuando se tiene como propósito conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo de pobladores.

2.10. Diseño de investigación

No experimental. El diseño de esta investigación es no experimental Hernández (2010), ya que observa a los fenómenos, tal como se dan (sin manipular deliberadamente variables) en su contexto natural, para después analizarlos. Así mismo, dentro de los diseños no experimentales están los diseños transaccionales correlacionales causales, que describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretenden analizar relaciones causales.

En el marco del paradigma positivista de investigación el diseño de investigación es descriptivo correlacional debido a que se propone una relación significativa entre las variables. Esquema siguiente:



Dónde:

Ox = Primera variable: Liderazgo Pedagógico

Oy = Segunda variable: Desempeño Docente

M = Intervención para analizar la relación entre las variables

r = Relación intervariables.

2.11. Técnicas de investigación

En opinión de Hernández, Fernández & Baptista, (2006), “Las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, entrevistas y encuestas”. (p. 96)

- **Encuesta**

Según (Falcon & Herrera, 2005). “una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos”. Cuando nos referimos a “opiniones, actitudes y comportamiento”, nos referimos a lo que la gente siente, piensa y hace.

En lo que respecta al proceso de recopilación de datos se utilizó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario, donde las preguntas son formuladas por escrito para ser aplicadas al personal docente.

- **Análisis Documental**

Es otra técnica que se utilizó en la presente investigación, la cual es una forma de recojo de datos, característico de las investigaciones cualitativas (Hernández, 2014). Esta técnica permite rastrear, ubicar, inventariar, seleccionar y consultar las fuentes y los documentos que se utilizan como materia prima en una investigación. En la presente investigación se consultó las fichas de acompañamiento y monitoreo al docente brindados por los coordinadores pedagógicos de la Institución Educativa.

2.12. Instrumentos de investigación:

Cuestionario tipo encuesta

Casas (2003) El cuestionario es un método de preguntas con relación, con lógica y redactadas con un lenguaje sencillo y claro. Está determinado por los temas que afronta la encuesta. Logra concurrencia en calidad y cantidad de la información conseguida. Es el instrumento que vincula el planteamiento del problema con las respuestas que se obtienen de la muestra. El tipo y

características del cuestionario se establecen a partir de las necesidades de la investigación.

Ficha documental: rúbrica

Para recoger los datos de la variable desempeño docente se utilizó una ficha documental, en el que se obtuvo la información de la ficha de acompañamiento y monitoreo que realizaron los coordinadores pedagógicos de la institución educativa como resultado de la visita a los docentes, en el que se aplicó las rúbricas de desempeño docente que evalúa cinco desempeños: Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, Propicia un ambiente de respeto y proximidad, Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

Cada uno de los cinco desempeños se valora empleando una rúbrica que permite ubicar al docente evaluado en uno de los cuatro niveles de logro siguientes: Nivel I (insatisfactorio), Nivel II (en proceso), Nivel III (satisfactorio), Nivel IV (destacado)

Este instrumento no ha sido validado, ya que solamente nos sirvió para recoger los datos de otro instrumento que es la rúbrica de desempeño docente que es un instrumento de evaluación validado por el Ministerio de Educación.

2.13. Población y muestra:

(Elorza, 2008) es definir con claridad y de modo específico la población objeto de la investigación. Para ello se debe tener determinadas las características de los elementos que posibilitan identificar la pertenencia o no a la población objeto. Para el presente trabajo la población está representada por 26 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa “José Carlos Mariátegui” del Distrito de Mollendo, Arequipa sin criterio de exclusión, es decir, no se discrimina positiva o negativamente a ningún elemento de la población docente.

2.14. Técnicas para el análisis de datos.

La encuesta sobre el liderazgo pedagógico es aplicada de manera individual a todos los docentes del nivel secundario en una sola oportunidad por el investigador. Asimismo, la ficha de observación del desempeño docente se aplica, con la valiosa colaboración de los coordinadores pedagógicos del nivel y el director de la institución educativa, a cada uno de los docentes como complemento del plan de supervisión y monitoreo del año escolar 2019.

El procesamiento de la información recolectada se usan las herramientas de análisis que proporciona la estadística descriptiva en la sistematización de datos, el estudio cuantitativo de datos y la interpretación de resultados. Con el primer instrumento se busca la obtención del estilo de liderazgo pedagógico ya definido.

Asimismo, con el segundo instrumento se pretende obtener el nivel general del desempeño docente y los niveles alcanzados en sus desempeños, con los datos obtenidos por la aplicación y análisis de ambos instrumentos se determina la correlación de las variables de estudio.

2.15. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Tabla 1.

Resultados de la variable liderazgo

Estilo del liderazgo pedagógico en el nivel secundario de la Institución Educativa "José Carlos Mariátegui", Mollendo, Arequipa

Niveles	f	%
Alto	0	0.0
Medio	12	96.2
Bajo	9	3.8
TOTAL	23	100.0

Interpretación

Se observa que la mayor parte de docentes evaluados tienen un liderazgo del tipo transaccional (96.2%), solamente el 3.8% presenta un liderazgo Laissez Faire.

Tabla 2.**Resultados de la variable desempeño**

Establecer el Desempeño Docente en el nivel secundario de la Institución Educativa “José Carlos Mariátegui”, Mollendo, Arequipa.

Niveles	f	%
Alto	1	3.8
Medio	6	23.1
Bajo	15	57.7
TOTAL	4	15.4

Interpretación

Se observa que el desempeño docente es mayormente satisfactorio (57.7%) en la mayoría de los docentes evaluados; mientras que el 23.1% está en proceso y el 15.4% tiene un desempeño destacado.

Tabla 3**Pruebas de normalidad**

		Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional		.634	26	.000
Liderazgo transaccional		.961	26	.414
Liderazgo Laissez Faire	Laissez Faire	.962	26	.423

Interpretación

Se puede observar que tanto el liderazgo transaccional como el Laissez Faire presentan una distribución normal ($p > .05$); mientras que el liderazgo transformacional no tiene una distribución normal ($p < .05$).

Tabla 4**Pruebas de normalidad**

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	.526	26	.000
Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	.746	26	.000
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	.859	26	.002
Propicia un ambiente de respeto y proximidad	.762	26	.000
Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes	.762	26	.000
Desempeño	.955	26	.303

Interpretación

Respecto al desempeño docente, se observa que la variable desempeño tiene distribución normal ($p > .05$); sin embargo, sus cinco dimensiones no tienen una distribución normal ($p < .05$)

Tabla 5**Correlación entre las variables desarrollo de la socialización y expresión oral**

Establecer el grado de relación entre el estilo del liderazgo pedagógico y el nivel de desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa "José Carlos Mariátegui", Mollendo, Arequipa.

		Involucra activamen te a los el estudiante s en el to, proceso de aprendizaj e	Promueve el razonamien to, creatividad y/o pensamient o crítico	Evalúa el progreso de los aprendizajes para la retroalimentar a los estudiantes adecuar enseñanza	Regula positivam ente el comporta miento de los de respeto y estudiante proximidad s	
Liderazgo transformacio nal	Rho de Spearman	-.235	-.351	.119	-.008	.244
	Sig. (bilateral)	.248	.079	.564	.968	.230
	N	26	26	26	26	26

Interpretación

No se halló una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y las dimensiones del desempeño ($p > .05$).

Tabla 6

		Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	Promueve el razonamiento creativo y/o pensamiento crítico	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Propicia un ambiente de respeto y proximidad	Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes
Liderazgo transaccional	Rho de Spearman	.242	.095	.307	.171	.506
	Sig. (bilateral)	.233	.643	.128	.402	.008
	N	26	26	26	26	26

Interpretación

Se encontró que existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transaccional y la dimensión del desempeño ligada a si el docente regula positivamente el comportamiento de los estudiantes ($r = .506$; $p = .008$), esto indica que un mayor liderazgo transaccional está asociado a una mayor regulación positiva del comportamiento de los estudiantes.

No se halló alguna relación estadísticamente significativa con otras dimensiones del desempeño ($p > .05$).

Tabla 7

		Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	Evalúa el progreso de los aprendizajes retroalimentar a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	Propicia un ambiente de respeto y proximidad	Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes	
Liderazgo Laissez Faire	Rho de Spearman	-.175	-.450	-.300	-.421	-.035
	Sig. (bilateral)	.391	.021	.136	.032	.865
	N	26	26	26	26	26

Interpretación

Se encontró que existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo Laissez Faire y las dimensiones del desempeño de si el docente promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico ($r = -.450$; $p = .021$) y si el docente propicia un ambiente de respeto y proximidad ($r = -.421$; $p = .032$), esto indica que un mayor liderazgo Laissez Faire está asociado a una menor promoción del razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, además de un menor propicia miento de un ambiente de respeto y proximidad.

No se halló alguna relación estadísticamente significativa con las tres otras dimensiones del desempeño ($p > .05$).

Tabla 8**Comprobación de la hipótesis.**

		Desempeño
Liderazgo transformacional	Rho de Spearman	-,071
	Sig. (bilateral)	,730
	N	26
Liderazgo transaccional	Correlación de Pearson	,404*
	Sig. (bilateral)	,041
	N	26
Liderazgo Laissez Faire	Correlación de Pearson	-,413*
	Sig. (bilateral)	,036
	N	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación

Se puede apreciar que el liderazgo transaccional tiene una relación directamente proporcional con el desempeño ($r = .404$; $p = .041$), siendo así que un mayor liderazgo transaccional se asocia a un mayor desempeño. Por otro lado, el liderazgo Laissez Faire tiene una relación inversamente proporcional con el desempeño ($r = -.413$; $p = .036$), siendo así que un mayor liderazgo Laissez Faire se asocia a un menor desempeño.

CAPITULO III

MARCO PROPOSITIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Denominación de la propuesta

Taller de capacitación sobre: Liderazgo docente y calidad educativa en la Institución Educativa N° 40474 “José Carlos Mariátegui”, Mollendo.

3.2. Descripción de las necesidades

La presenta propuesta Intenta reconocer el rol de los docentes al ejercer con propiedad el liderazgo, la gestión y la practica pedagógica; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Este taller constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

La práctica ha mostrado que actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década.

Los docentes en el mundo actual suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas

responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto.

Por otro lado, las prácticas de los directores y docentes no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

El liderazgo directivo y pedagógico requiere de habilidades y competencias específicas que se desarrollan con la práctica de acciones que respondan al ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo, así como de años de experiencia docente.

En vista de lo señalado anteriormente y por los resultados obtenidos en la presente investigación y los resultados de varios estudios realizados a nivel nacional e internacional en la que se evidencia que existe una relación directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño del docente, que se conjugan y fortalecen alrededor del logro de aprendizaje de los estudiantes. Es que pretendemos realizar un Taller de capacitación sobre liderazgo pedagógico para docentes, cuyo objetivo es fortalecer las competencias, capacidades y desempeños de liderazgo en el actor más importante de la educación, que implique mejorar la calidad educativa.

3.3. Justificación de la propuesta:

La calidad de la formación y superación de los recursos humanos de una institución educativa es un proceso que ha estado vinculado directamente a los cambios políticos, económicos y sociales que se han generado en los diferentes países en los últimos años, donde el desarrollo social, de la ciencia, la técnica, la práctica y la investigación, han obligado a aplicar no en el discurso, sino en la práctica efectiva los conceptos de eficiencia, calidad y exigencia en los procesos educativos que realizan las escuelas, cada vez más comprometidas y en interacción con la sociedad.

La práctica ha mostrado que actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores y docentes suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de

liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto.

Por otro lado, las prácticas de los docentes no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales de simple transmisión de conocimientos.

Para que los líderes pedagógicos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad.

En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Docente es un documento referencial, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación.

3.4. Público objetivo

Docentes (26) de la Institución Educativa “José Carlos Mariátegui”, Mollendo.

3.5. Objetivos de la propuesta

3.5.1. General

Implementar un taller de capacitación sobre: Liderazgo docente y calidad educativa en la institución educativa N° “José Carlos Mariátegui”, Mollendo.

3.5.2. Específicos

- Determinar las necesidades de capacitación requeridas por los docentes de la I.E., en su contexto, para su óptimo desempeño personal y profesional.
- Diseñar un taller de capacitación formal para docentes de la institución educativa "José Carlos Mariátegui", Mollendo - 2019.

- Incorporar el plan de capacitación en forma gradual y continua, respondiendo a las necesidades detectadas de la institución educativa N° 40474 “José Carlos Mariátegui”, Mollendo.
- Determinar el impacto del taller de capacitación en el desempeño docente y rendimiento académico de los estudiantes de la institución educativa N° “José Carlos Mariátegui”, Mollendo.

3.6. Actividades inherentes al desarrollo de la propuesta

Como parte de la propuesta del Taller de capacitación sobre: Liderazgo docente y calidad educativa en la Institución Educativa N° 40474 “José Carlos Mariátegui”, Mollendo se desarrollarán 2 sesiones:

SESIÓN 1: Calidad Personal (dirigido a docentes)

SESIÓN 2: Calidad Educativa y Mejora Continua, Desempeño Docente (dirigido a docentes)

3.7. Planificación detallada de las actividades

SESIÓN 1

BLOQUES	METODOLOGÍA	T	RECURSO
Inicio	<p>Registro de asistencia de los participantes</p> <p>Palabras de Bienvenida.</p> <p>Presentación de los objetivos del taller.</p> <p>Establecimiento de las normas de convivencia.</p>	30'	<p>Formato de asistencia.</p> <p>Normas de convivencia</p>
Desarrollo	<p>1° observan el video "Liderazgo Educativo" https://www.youtube.com/watch?v=ci29uaUivH8</p> <p>Reflexionan acerca de las características señaladas en el video.</p> <p>Escriben las ideas principales en tarjetas para su socialización.</p> <p>2° Analizan el mapa conceptual sobre la calidad personal y calidad educativa</p> <p>3° Analizan el mapa conceptual Desempeño Docente</p> <p>Desarrollo del Tema 1. La Calidad Personal</p> <p>4° Organizados en grupos de trabajo reflexionan sobre las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo te sientes cuando el resultado no es lo que esperabas? • ¿Qué pasa por tu mente, qué sentimientos se despiertan cuando dicho servicio es deficiente? <p>El camino al éxito comprende cinco puntos básicos:</p> <p>Analizan el siguiente diagrama en el cual apreciarás como la calidad personal de todos los integrantes de un grupo da origen a la calidad del grupo y cuando todos los grupos se esfuerzan por hacer bien las cosas, se propicia la calidad institucional o de toda la escuela y viceversa; es decir, hablamos de calidad institucional porque</p>	90'	<p>Cañón</p> <p>Multimedia</p> <p>Tarjetas.</p> <p>Cinta masking-tape,</p> <p>plumones</p> <p>Carteles</p>

	podemos hablar de calidad de cada departamento. Socializan sus respuestas.		
CIERRE	Conclusiones Ideas Fuerza	30'	ppt

SESIÓN 2

BLOQUES	METODOLOGÍA	T	RECURSO
Inicio	Registro de asistencia de los participantes Saludo de Bienvenida. Presentación de los objetivos del taller. Establecimiento de las normas de convivencia.	20'	Formato de asistencia. Normas de convivencia
Desarrollo	1° Tema 1 Calidad educativa y mejora continua, Desempeño Docente. 2°. Tema 2 Importancia del Monitoreo y acompañamiento al docente.	90'	Cañón Multimedia Tarjetas. Cinta masking-tape, plumones Carteles
CIERRE	Conclusiones Ideas Fuerza	30'	ppt

3.8. Cronograma de acciones

AÑOS/MESES ACTIVIDADES	2019-2020					
	N	D	E	F	M	A
Elaboración del plan de capacitación	X					
Talleres		X				
Evaluación del taller		X	X			
Informe Final			X			

3.9. Presupuesto

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	COSTO SOLES	TOTAL
	BIENES		
1	• Material de escritorio	300	300
	• Material de computo	1000	1000
	• Materiales de impresión	250	250
	• otros	500	500
TOTAL BIENES		2 050	2 050
	SERVICIOS		
2	• Movilidad	200 (2)	400
	• Impresión	500	500
	• Servicios no personales	500	500
	• Consultoría	1000	1000
TOTAL SERVICIOS		2 400	2 400
Total Bienes + Servicios		2 050 + 2 400	4 450
Son cuatro mil cuatrocientos cincuenta soles			

3.10. Evaluación de la propuesta

La propuesta presentada será evaluada a través de la aplicación de una encuesta a los participantes para conocer sus apreciaciones y sugerencias.

CONCLUSIONES

- Primera:** Se ha logrado determinar que el estilo de liderazgo pedagógico predominante en el nivel secundario de la Institución Educativa "José Carlos Mariátegui" de Mollendo es el estilo transaccional con un 96%.
- Segunda:** Se ha identificado que en cuanto a la variable Desempeño Docente en el nivel secundario de la Institución Educativa "José Carlos Mariátegui", Mollendo, el 57, 7 % se encuentra en el nivel satisfactorio
- Tercera:** Se ha determinado que el liderazgo transaccional tiene una relación directamente proporcional con el desempeño ($r = .404$; $p = .041$), siendo así que un mayor liderazgo transaccional se asocia a un mayor desempeño. Por otro lado, el liderazgo Laissez Faire tiene una relación inversamente proporcional con el desempeño ($r = -.413$; $p = .036$), siendo así que un mayor liderazgo Laissez Faire se asocia a un menor desempeño

SUGERENCIAS

- PRIMERA:** Se deben realizar más talleres en las instituciones educativas sobre liderazgo pedagógico con la finalidad de conseguir el mejoramiento de la calidad educativa en la educación básica regular..
- SEGUNDA:** Se deben realizar más investigaciones sobre este tema involucrando a los estudiantes, padres de familia, directivos y todo el personal docente para lograr concientizar a toda la comunidad educativa sobre que es liderazgo pedagógico y su práctica en las aulas.
- TERCERA:** Aprovechar a todos los medios de comunicación e información para difundir este valioso tema mediante círculos de trabajo con los estudiantes de todos los niveles.
- CUARTA:** Coordinar con los diversos especialistas de la UGEL para realizar talleres de capacitación sobre el tema de liderazgo pedagógico en las instituciones educativas de Mollendo para contribuir a la mejora de la calidad educativa.
- QUINTA:** Realizar talleres sobre desempeño docente para todos los docentes de la EBR, para contribuir a la mejora de las prácticas en las aulas.
- SEXTA:** Sensibilizar a toda la plana docente sobre clima laboral, relaciones humanas, para contribuir a lograr un mejor desempeño docente teniendo en cuenta los factores que influyen en su práctica educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüera Ibáñez (2004). Liderazgo y compromiso
- Arias, F.; Heredia, V. (2001). Administración de recursos humanos: Para el alto desempeño.
- Arimatea, J. (2008). Relación entre la ejecución curricular y el desempeño docente según los estudiantes de la facultad de educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Assaél, J. & Pavez, J. (2008). La construcción e implementación del sistema de evaluación del desempeño docente chileno: principales tensiones y desafíos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 41-55.
- Baeza, R. (2003). Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo, ejercido en instituciones de educación superior de Iberoamérica, como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional para el aseguramiento de la calidad educativa. Santiago de Compostela (España): Universidad Santiago de Compostela, tesis doctoral.
- Bernardo, J. (1997). Técnicas y recursos para el desarrollo de las clases (3ª Ed.). Madrid: Ediciones Rialp.
- Bernardo, J. (2004). Una didáctica para hoy. Cómo enseñar mejor. Madrid: Ediciones Rialp.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. El liderazgo en educación, 25-46. Madrid: UNED. Referencia electrónica.
- Bolívar, A. (2001). Liderazgo y reestructuración escolar. Granada (España): Universidad de Granada. Referencia electrónica.
- Bolívar, López y Murillo (2013) Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación

- Calla, G. (2008). El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao. Lima: Universidad Nacional de Educación, tesis de maestría.
- Carbone, R. (coord.) (2008). Situación del liderazgo educativo en Chile. Santiago: Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas de liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*. Universidad de Murcia, 22 (1), 89-97.
- Castillo, V. (2010). Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. n° 87 Callao 2009. Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, tesis de maestría.
- Chiavenato, I. (2002a). Administración en los nuevos tiempos (2ª Ed.). Bogotá (Colombia): Editorial Quebecor.
- Chiavenato, I. (2002b). Introducción a la Teoría General de la Administración (3ª Ed.). Bogotá (Colombia): McGraw Hill.
- Cuevas, M. & Díaz, F. (2001). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. Ceuta (España): Universidad de Granada.
- Dolan, S. (2003) Gestión de recursos humanos.
- Escamilla, S. (2006). El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Barcelona (España): Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.
- Espinoza, J. (2010). Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Fernández, J. (2002). Fuentes de presión laboral, tipo de personalidad, desgaste psíquico (Burnout), satisfacción laboral y desempeño docente en

profesores de educación primaria de Lima Metropolitana. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis doctoral.

Fernández, J.C. (2007). La evaluación del desempeño docente y su impacto en el mejoramiento de la calidad de la educación. San Fernando (Chile): Universidad La República.

Flores, F. (2008). Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, tesis doctoral. Flores, M. (2001). El factor humano en la docencia de Educación Secundaria: un estudio de la eficacia docente y el estrés a lo largo de la carrera profesional. Barcelona (España): Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.

Gago, F. (2004). La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional. En Ministerio de Ciencia y Cultura, Premios nacionales de investigación educativa 2004. Madrid: CIDE N° 170, colección Investigación, 395-422. 74

García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Granada (España): Universidad de Granada, tesis doctoral.

Goberna, R. (2001). Aprender a liderar equipos. Barcelona (España): Ediciones Paidós.

Gutiérrez, M. (2008). Influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la UNMSM en la especialidad de historia y geografía durante el año académico 2005-II. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.

Hunt, B. (2009). Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino.

Jiménez, B. (2000). Evaluación de la docencia. En Jiménez (ed.), Evaluación de programas, centros y profesores. Madrid: Editorial Síntesis, 173-206.

- Juárez, R. (2010). Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red n° 2 distrito Ventanilla - Callao. Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, tesis de maestría.
- Latorre, M. (2005). Continuidades y rupturas entre formación inicial y ejercicio profesional docente. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37.
- Lecaros (2017) Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2017
- López, M. & Chiroque, S. (2004). Innovaciones educativas para el cambio. Lima: Ediciones Fargraf.
- Lupano, M. & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista Psicodebate 6. Psicología, cultura y sociedad*, 107-121.
- Lussier, R. & Achua, C. (2002). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. México, D.F.: Internacional Thomson Editores. 75
- Manes, J. (2005) Gestión estratégica para instituciones educativas.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2 (1).
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e).
- Ministerio de Educación (2007). Sistema de evaluación del desempeño docente. Lima: Author, Documento de Trabajo 1.
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Investigación y Reflexión*. XIV (1), 118-134.
- Miranda, C. & Andrade, J. (1998). Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en

la comunidad de Santiago. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, tesis.

Montenegro, I. (2007) Evaluación del desempeño docente

Moreno, I. (2004). La utilización de medios y recursos didácticos en el aula. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 10 (1). Münch, L. (1997). Fundamentos de administración: casos y prácticas (2ª Ed.). México, D.F.: Editorial Trillas, reimpresión 2006.

Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 11-24. Murillo, F. (coord.) (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Bogotá (Colombia): Convenio Andrés Bello.

Pacheco Lizárraga, Ruth Virginia (2008). Estrategias de Liderazgo Gerencial para Elevar la Calidad de los Servicios Educativos de la Institución Educativa "Guillermo Mercado Barroso" Arequipa 2008.

Paricahua (2018) El liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas de la localidad de Matarani, Arequipa, 2018.

Palomo, M. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (5ª Ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Pareja, J. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 11 (3).

Payeras, J. (2004). Coaching y liderazgo.

Pérez Esclarin (2007). Calidad de la educación popular.

- Portilla, A. (2004). Dirección de centros educativos. Arequipa (Perú): Ediciones Calidad Educativa.
- Redolfo (2015) Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja- departamento de Junín- 2015
- Reyes, D. (2004). Principales características del liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio. Tegucigalpa: Universidad Nacional Autónoma de Honduras, tesis de maestría.
- Román, M. & Murillo, F. (2008). La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 1 (2).
- Ruiz Olabuenága (1995). Sociología de las organizaciones
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNirevista, 1 (3). Saravia, L. & López, M. (2008). La evaluación del desempeño docente. Perú, una experiencia en construcción. Revista Iberoamericana de evaluación educativa, 1 (2), 75-91.
- Sánchez & Teruel (2004). La formación del docente universitario: Necesidades y demandas desde su alumnado
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5 (5e), 149-156.
- Valdés, H. (2004). La evaluación del desempeño docente.
- Valencia, P. (2008). Estilos gerenciales y satisfacción laboral. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Zabalza (2008). Ser un profesor universitario hoy.

Zela, M. (2008). Liderazgo y calidad educativa en las instituciones educativas secundarias en la provincia de Lampa - 2007. Juliaca (Perú): Universidad Alas Peruanas, tesis de maestría.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S)

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar en relación con su trabajo en aula. Por favor, indique en la escala siguiente la respuesta que corresponda.

TD	D	NA/D	A	TA
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

ÍTEMS	TD	D	NA/D	A	TA
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas					
5. Evito involucrarme en su trabajo.					
6. No les digo mi opinión en algunas ocasiones.					
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo tomo en cuenta"					
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
10. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mi por su esfuerzo.					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.					

12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan					
13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar el objetivo					
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para alcanzar el objetivo					
16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					
17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre lo que necesiten.					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien					
19. Les doy charlas para motivarlos.					
20. Evito tomar decisiones.					
21. Cuento con su respeto.					
22. Potencio su motivación de éxito					
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para mejorar.					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos					
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema					
28. Impulso la utilización de la inteligencia emocional para superar los obstáculos.					
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas					

31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33. Tienen plena confianza en mí.					
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					

ANEXO 2

FICHA DE MONITOREO AL DESEMPEÑO DOCENTE			
Nombre de la I.E.			
Región		Ugel	
Apellidos y nombre del docente visitado:			
Nivel		Especialidad	
DATOS DE LA OBSERVACIÓN:			
Grado		Área curricular	
Fecha		Hora inicio/ término	
NOMBRE COMPLETO DEL ESPECIALISTA			
<p>Marque con una equis (X) el nivel de logro que alcanzó el docente observado en cada uno de los siguientes desempeños. Además, en el caso de los desempeños 4 y 5, si el docente es ubicado en el nivel I, indique si merece una marca.</p>			
NIVELES DE LOGRO			
Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel iv
Insatisfactorio	En proceso	Satisfactorio	Destacado
No alcanzan a demostrar los aspectos mínimos del desempeño.	Se observa tanto logros como deficiencias que caracterizan al	Se observa la mayoría de conductas deseadas en el desempeño del docente	Se observa todas las conductas deseadas en el desempeño del docente

	docente en este nivel.			
INSTRUMENTO 1: OBSERVACIÓN DE AULA				
DESEMPEÑO 1: INVOLUCRA ACTIVAMENTE A LOS ESTUDIANTES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE.				
<p>Descripción del desempeño:</p> <p>Promueve el interés de los estudiantes por las actividades de aprendizaje propuestas y les ayuda a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.</p>				
<p>Aspectos que observar:</p> <p>Acciones del docente para promover el interés de los estudiantes en las actividades de aprendizaje. Proporción de Estudiantes involucrados en la sesión.</p> <p>Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende</p>				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	NIVELES			
	I	II	III	IV
El docente no ofrece oportunidades de participación. O Más de la mitad de los estudiantes está distraído, muestra indiferencia, desgano o signos de aburrimiento				
El docente involucra al menos a la mitad de los estudiantes en las actividades propuestas				
El docente involucra a la gran mayoría de los estudiantes en las actividades propuestas				
El docente involucra activamente a todos o casi todos los estudiantes en las actividades propuestas. Además,				

promueve que comprendan el sentido de lo que aprenden				
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)				
DESEMPEÑO 2: PROMUEVE EL RAZONAMIENTO, LA CREATIVIDAD Y/O EL PENSAMIENTO CRÍTICO.				
Descripción del desempeño: Propone actividades de aprendizaje y establece interacciones pedagógicas que estimulan la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias.				
Aspectos a observar: Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	NIVELES			
El docente propone actividades o establece interacciones que estimulan únicamente el aprendizaje reproductivo o memorístico de datos o definiciones, o que practiquen ejercicios (como problemas–tipo o aplicación de algoritmos), técnicas o procedimientos rutinarios, o que copien información del libro de texto, la pizarra u otros recursos presentes en el aula.	I	II	III	IV

El docente intenta promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión, pero no lo logra.				
El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión.				
El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico durante la sesión en su conjunto.				
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)				
DESEMPEÑO 3: EVALÚA EL PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES PARA RETROALIMENTAR A LOS ESTUDIANTES Y ADECUAR SU ENSEÑANZA.				
Descripción del desempeño: Acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes, monitoreando sus avances y dificultades en el logro de los aprendizajes esperados en la sesión y, a partir de esto, les brinda retroalimentación formativa y/o adecúa las actividades de la sesión a las necesidades de aprendizaje identificadas.				
Aspectos que observar: Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión. Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas.				

DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	NIVELES			
	I	II	III	IV
<p>El docente no monitorea o lo hace muy ocasionalmente (es decir, destina menos del 25 % de la sesión a recoger evidencia de la comprensión y progreso de los estudiantes).</p> <p>O Ante las respuestas o productos de los estudiantes, el docente da retroalimentación incorrecta o bien no da retroalimentación de ningún tipo.</p> <p>O el docente evade las preguntas o sanciona las que reflejan incomprensión y desaprovecha las respuestas equivocadas como oportunidades para el aprendizaje.</p>				
<p>El docente monitorea activamente a los estudiantes, pero solo les brinda retroalimentación elemental (indica únicamente si la respuesta es correcta o incorrecta, da la respuesta correcta).</p>				
<p>El docente monitorea activamente a los estudiantes, y les brinda retroalimentación descriptiva (sugiere en</p>				

detalle que hacer para encontrar la respuesta) y/o adapta las actividades a las necesidades de aprendizaje identificadas.				
El docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda retroalimentación por descubrimiento o reflexión (guiando el análisis para encontrar por ellos mismos la solución y/o respuesta para mejorar)				
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)				
DESEMPEÑO 4: PROPICIA UN AMBIENTE DE RESPETO Y PROXIMIDAD				
<p>Descripción del desempeño:</p> <p>Se comunica de manera respetuosa con los estudiantes y les transmite calidez o cordialidad dentro del aula. Además, está atento y es sensible a sus necesidades afectivas o físicas, identificándolas y respondiendo a ellas con comprensión y empatía.</p>				
<p>Aspectos a observar:</p> <p>Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes.</p> <p>Cordialidad o calidez que transmite el docente.</p> <p>Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes</p>				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	NIVELES			
	I	II	III	IV

<p>Si hay faltas de respeto entre los estudiantes, el docente <i>no interviene</i> o ignora el hecho. O el docente, en alguna ocasión, falta el respeto a uno o más estudiantes.</p>				
<p>El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, aunque frío o distante. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes</p>				
<p>El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, es cordial y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.</p>				
<p>El docente es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas. Es cordial con ellos y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.</p>				

Marque "SÍ" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada	Si: _____	No: _____		
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)				
DESEMPEÑO 5: REGULA POSITIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES				
Descripción del desempeño: Las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los estudiantes. El docente previene el comportamiento inapropiado o lo redirige eficazmente a través de mecanismos formativos que promueven la auto regulación y el buen comportamiento; y permiten que la sesión se desarrolle sin mayores contratiempos.				
Aspectos a observar: Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: formativos, de control externo, de maltrato. Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión.				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	NIVELES			
	I	II	III	IV
Para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, el docente utiliza <i>predominantemente</i> mecanismos de control externo y es poco eficaz, por lo que la sesión se desarrolla de				

<p>manera discontinua (con interrupciones, quiebres de normas o contratiempos). O no <i>intenta</i> siquiera <i>redirigir</i> el mal comportamiento de los estudiantes, apreciándose una situación caótica en el aula.</p> <p>O para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, utiliza al menos un <i>mecanismo de maltrato</i> con uno o más estudiantes.</p>				
<p>El docente utiliza predominantemente mecanismos formativos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es poco eficaz.</p> <p>O el docente utiliza predominantemente mecanismos de control externo, aunque nunca de maltrato, para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es eficaz, favoreciendo el desarrollo continuo de la mayor parte de la sesión</p>				
<p>El docente utiliza predominantemente</p>				

<p>mecanismos formativos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz.</p>				
<p>El docente siempre utiliza mecanismos formativos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz.</p>				
<p>Marque "SÍ" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada.</p>	<p>Si: _____</p>		<p>No: _____</p>	
<p>EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				

FICHA TÉCNICA

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) que consiste en una operacionalización de la teoría del Liderazgo transformacional y deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en su versión española (Morales y Molero, 1995).

Autor: Castro Solano, Nader, & Causillo

Procedencia: Argentina

Año: 2004

Características:

El cuestionario determina el estilo de liderazgo predominante y las dimensiones que lo componen, Conformado por 34 ítems.

Tiempo aplicación :

En promedio de 20 minutos.

Administración : Es autoadministrable, puede administrarse de forma individual o colectiva.

Niveles de aplicación: El cuestionario CELID cuenta con dos formas. En la forma A (autopercepción) el sujeto debe responder de acuerdo con su autopercepción, es decir debe contestar sobre si mismo. En cambio, la forma S (superior) consiste en que el sujeto evaluado indique cuales de las características listadas acerca del acto de liderar percibe en relación con un tercero superior a él (jefe).

Finalidad: Arroja una idea acerca de estilos de liderazgo predominantes y de las dimensiones que lo componen.

Usuarios: Se recomienda su aplicación en el ámbito educativo, clínico, militar y empresarial.

Material de la prueba: La prueba consta de los siguientes elementos:

- Protocolos de administración.
- Clave de corrección.
- Baremos.
- Perfiles.