UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y SU INFLUENCIA CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 50941 - CONSTRUCCIÓN CIVIL DE LA PROVINCIA DE SANTIAGO – CUSCO - 2017

Tesis presentada por la bachiller:

AYALA CHACMANI, ELSA

Para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias: Educación con mención en Gestión y Administración Educativa.

Asesor: Dr. Luis Cuadros Paz

AREQUIPA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios por sus bendiciones recibidas, a mi esposo Wachi, a mis hijos Daira, Brian, Camila y mis hermanos, al amor que siento por mi profesión; Asimismo a todos aquellos que directa o indirectamente, contribuyeron para la culminación de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (Facultad de Ciencias de la Educación), a los catedráticos que me han asesorado y contribuido en el desarrollo de esta investigación, a mi estimado asesor, quien con mucha paciencia, entusiasmo y profesionalismo me asesoró en la ejecución de este trabajo y ha aportado los conocimientos necesarios para llevar a cabo un trabajo de investigación, con el rigor y la precisión que exige el panorama científico actual.

RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como título el liderazgo de los directivos y su influencia en el desempeño docente en la Institución Educativa I.E N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017. Se planteó como objetivo general determinar en qué medida el liderazgo de los directivos influye en el desempeño laboral de los docentes, para lo cual se plantearon objetivos específicos, los cuales fueron: evaluar el liderazgo de los directivos, determinar el nivel de desempeño laboral del personal docente, finalmente establecer el grado de dependencia entre el liderazgo de los directivos con el desempeño laboral de los docentes.

En la investigación, se ha optado por el enfoque cuantitativo, porque se ha hecho uso de la estadística para el procesamiento de la información obtenida. El tipo de la investigación es descriptivo correlacional. Primero, se describieron las variables consideradas. Posteriormente, se efectuaron las correlaciones del caso para determinar cuál es el nivel de asociación entre ambas variables. La población estuvo conformada por 2 directivos y 8 docentes.

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de la ficha de cuestionario a docentes de la institución educativa, para determinar las características del liderazgo directivo y su influencia con el desempeño docente y sus repercusiones entre los principales agentes que intervienen en el proceso educativo.

Luego de analizar los resultados extraídos tanto de liderazgo como del desempeño docente, se confirmó la hipótesis de investigación debido a que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. En vista a los resultados obtenidos por el coeficiente de correlación de r Pearson (Correlación positiva), se admite la hipótesis alterna, el liderazgo de los directivos se relaciona con en el desempeño docente, con el r.p. 0.888 y se rechaza la hipótesis nula.

Palabras claves: Liderazgo directivo, desempeño docente.

ABSTRAC

The research work has as its title the leadership of the directors and their influence on the teaching performance in the Educational Institution IE N ° 50941 - Civil Construction of the Province of Santiago - Cusco - 2017. The general objective was to determine what extent the Leadership of the managers influences the work performance of the teachers, for which specific objectives were set, which were: evaluate the leadership of the managers, determine the level of work performance of the teaching staff, finally establish the degree of dependence between the leadership of managers with the work performance of teachers.

In the research, the quantitative approach has been chosen, because statistics have been used to process the information obtained. The type of the investigation is descriptive correlational. First, the variables considered were described, and then the correlations of the case were made to determine what the level of association between both variables is. The population consisted of 2 managers and 8 teachers.

The data collection was done through the application of the questionnaire form to teachers of the educational institution, to determine the characteristics of the leadership and its influence with the teaching performance and its repercussions among the main agents that intervene in the educational process.

After analyzing the results extracted from both leadership and teaching performance, the research hypothesis was confirmed because there is a significant relationship between managerial leadership and teaching performance. In view of the results obtained by the correlation coefficient of r Pearson (positive correlation) the alternative hypothesis is admitted, the leadership of the managers is related to the teacher's performance, with the r.p 0.888 and the null hypothesis is rejected.

Keywords: Management leadership, teaching performance.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO
LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y DESEMPEÑO DOCENTE

1.1. Antecedentes de la investigación 1

1.2. Teorías relacionadas al tema 4
1.2.1. Liderazgo 4
1.2.2. Desempeño laboral docente 24

CAPÍTULO II
MARCO OPERATIVO

2.1. Determinación del problema de investigación 31

2.2. Justificación de la investigación 32

2.3. Formulación del problema de la investigación 33
2.3.1. Pregunta general 33
2.3.2. Preguntas específicas: 33

2.4. Objetivos 34
2.4.1. Objetivo general: 34
2.4.2. Objetivos específicos: 34

2.5. Formulación de la hipótesis 34
2.5.1. Hipótesis nula 34
2.5.2. Hipótesis alterna 35

2.6. Variables de investigación 35
2.6.1. Variable independiente 35
2.6.2. Variable dependiente 35

2.7. Indicadores de investigación 35

2.8. Metodología 35

2.9. Técnicas e Instrumentos 36

2.10. Delimitación de la población y la muestra 37

2.10.1. Población 37
2.10.2. Muestra 37

2.11. Estrategia de recolección de datos 37

2.12. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos 38

2.13. Análisis y tabulación de los resultados 39

CAPITULO III
MODELO TEORICO PARA LA ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE LIDERAZGO

TEMAS HACER TRATADOS DURANTE LA CAPACITACIÓN 52

3.1. Liderazgo 52

3.2. ¿Qué es un líder? 52

3.3. Teorías de liderazgo 53
3.3.1. Teorías de los Rasgos o Características Personales: 53
3.3.2. Teorías del Comportamiento de la Persona: 53
3.3.3. Teoría del Liderazgo Situacional 54

3.4. Estilos de liderazgo 55

3.5. Clases de liderazgo 56
3.5.1. Liderazgo autocrático 56
3.5.2. Liderazgo burocrático 56
3.5.3. Liderazgo carismático 57
3.5.4. Liderazgo participativo o democrático 57
3.5.5. Liderazgo laissez-faire 57
3.5.6. Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones 57
3.5.7. Liderazgo natural 58
3.5.8. Liderazgo orientado a la tarea 58
3.5.9. Liderazgo transaccional 58
3.5.10. Liderazgo transformacional 59
3.5.11. Liderazgo y educación 59
3.5.12. Liderazgo pedagógico 60

3.6. El director líder 62

3.7. Cualidades del líder educativo 62

3.8. MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO (DESARROLLO) 63
CONCLUSIONES
SUGERENCIAS
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensión gestión escolar 39
Tabla 2 Dimensión desarrollo pedagógico 40
Tabla 3 Dimensión sistema de dirección escolar 41
Tabla 4 Variable liderazgo de los directores 42
Tabla 5 Desempeño 1 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje 43
Tabla 6 Desempeño 2 Máxima el tiempo dedicado al aprendizaje 44
Tabla 7 Desempeño 3 Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico 45
Tabla 8 Desempeño 4 Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza 46
Tabla 9 Desempeño 5 Propicia un ambiente de respeto y proximidad 47
Tabla 10 Desempeño 6 Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes 48
Tabla 11 Variable desempeño docente 49
Tabla 12 Cálculo del coeficiente de correlación entre el liderazgo de los directores y el desempeño docente 50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dimensión gestión escolar 39
Figura 2 Dimensión desarrollo pedagógico 40
Figura 3 Dimensión sistema de dirección escolar 41
Figura 4 Variable liderazgo de los directores 42
Figura 5 Desempeño 1 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje 43
Figura 6 Desempeño 2 Máxima el tiempo dedicado al aprendizaje 44
Figura 7 Desempeño 3 Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico 45
Figura 8 Desempeño 4 Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza 46
Figura 9 Desempeño 5 Propicia un ambiente de respeto y proximidad 47
Figura 10 Desempeño 6 Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes .. 48
Figura 11 Variable desempeño docente 49
Figura 12 Cálculo del coeficiente de correlación entre el liderazgo de los directores y el desempeño docente 50

INTRODUCCIÓN

Si queremos cambiar las instituciones educativas y mejorar la educación, necesitamos directivos con capacidad de liderazgo, preparación pedagógica adecuada, actitud y compromiso. Lo anterior se relaciona con los objetivos del Proyecto Educativo Nacional al 2021, el cual está orientado a que los estudiantes logren aprendizajes de calidad que les permitan enfrentarse con eficacia y pertinencia a los retos que les presente la sociedad, para lo cual es importante mejorar el desempeño de los docentes.

La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

El Primer Capítulo, contiene el marco teórico, que considera cada una de las variables liderazgo de los directivos y su influencia en el desempeño docente.

El Segundo Capítulo, denominado marco metodológico, se presenta la descripción y justificación del estudio; el enfoque y tipo de diseño, métodos, técnicas, población - muestra y procesamiento estadístico de la investigación, análisis resultados y propuesta e interpretación de resultados; tomando en cuenta la presentación, trabajo de campo o análisis e interpretación y comprobación de la hipótesis.

El Tercer Capítulo, presenta la propuesta de atención a la problemática, diseñada desde la denominación, justificación, objetivos, contenidos, recursos y programación.

Finalmente, se presenta la bibliografía, conclusiones, sugerencias y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO
LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y DESEMPEÑO DOCENTE

1.1. Antecedentes de la investigación

Contexto nacional

Según (Rincón, 2005), se efectuó un estudio de investigación acerca de la "Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas"; sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de las 7 I.I.E.E. de la localidad mencionada, que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y estudiantes en cada institución. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 estudiantes. El autor llega a las siguientes conclusiones:

- Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle de Majes de la provincia de Castilla.
- Se ha hallado que en las instituciones educativas los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas.
- Finalmente respecto al desempeño de los docentes la investigación concluye de que en la mayoría de las instituciones educativas existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

Según (Mansilla, 2007), se efectuó un estudio de investigación acerca de la "Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución" Inmaculada Concepción". Los Olivos, Lima-Perú". Trabaja con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores (3) que dirigieron la institución educativa del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de

padres), 11 profesores (46% del universo de docentes), y 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- En los años de servicio educativo 2001-2003, el director D1 (2001), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logro 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
- El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logro 22 puntos considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
- El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo.
- -El año 2005, fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio los directores D1 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.
- -Los padres de familia calificaron la gestión de los tres directores que laboraron del 2001 al 2005. Habiendo logrado el director D3=59.2 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En comparación del director D1=30 puntos y D2=29.29 puntos considerado moderado y bajo respectivamente.

Según (Alberto & Osorio, 2006), se realizó el estudio de investigación sobre “El desempeño docente y el rendimiento académico en formación especializada de los estudiantes de matemático y física de las facultades de educación en las universidades de la sierra central del Perú”; trabaja con una muestra que se ha considerado de la totalidad de docentes (29 docentes) y una parte de alumno del V, VII, y IX ciclo de las 3 universidades en estudio (universidad Nacional del Centro, Universidad Daniel Alcides Carrión y Universidad Nacional de Huancavelica), siendo la técnica de muestreo la circunstancial en grupos ya formados. Siendo la muestra en total 212 alumnos (100 alumnos de la Universidad Nacional del Centro, 62 de la Universidad Daniel Alcides Carrión y 50 de la Universidad nacional de Huancavelica). De la investigación realizada se llega a las siguientes conclusiones:

- El desempeño de los docentes de Matemática y Física de las Facultades de Educación en las tres universidades es en promedio buena ya que obtienen 14,56 puntos como producto de los datos proporcionados por los estudiantes, docentes, y jefes de departamento mediante encuestas de dominio tecnológicos, científicos, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos en la que obtienen 13.36, 14.62, 15.28, 14,25 y 14.73 puntos respectivamente.
- El desempeño de los docentes de Matemática y Física de las Facultades de Educación en las tres universidades es en promedio buena ya que obtienen 14,56 puntos como producto de los datos proporcionados por los estudiantes, docentes, y jefes de departamento mediante encuestas de dominio tecnológicos, científicos, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos en la que obtienen 13.36, 14.62, 15.28, 14,25 y 14.73 puntos respectivamente.
- El coeficiente de Correlación entre los conocimientos en matemáticas y física y el rendimiento académico en formación especializada según las actas promociónales de los estudiantes de la especialidad de matemática y física de las facultades de estas tres universidades es0,78; la cual demuestra que existe una alta correlación donde los resultados de las pruebas de conocimiento muestran el deficiente nivel de rendimiento académico en la que se encuentran los estudiantes de estas tres universidades.

Según (Charry, 2005), se realizó la investigación referente a “Relación entre el desempeño didáctico del docente y la capacitación del egresado para elaborar la tesis de grado en la Maestría de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos”, trabaja con una muestra conformada por 36 egresados de la Maestría de Docencia en el Nivel Superior en Educación promoción 2000 considerada de la totalidad de egresados de la Maestría en Educación de la misma mención. De la investigación realizada se llega a las conclusiones:

- Los resultados de la investigación demuestran que los métodos aplicados por los docentes lograron en los maestristas, el aprendizaje óptimo del proceso de investigación científica tal como se evidencia en las calificaciones obtenidas por los alumnos, en opinión de los propios encuestados.

- Entre el aprendizaje y los métodos didácticos o desempeño didáctico, la correlación es fuertemente positiva, cuyo valor es de 0.8949; lo que demuestra que los maestristas si han tenido un buen nivel de aprendizaje producto del desempeño didáctico del docente de investigación científica.
- Pese a que los egresados de Maestría en Educación, Mención Docencia en el Nivel Superior de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en su mayoría tuvieron buenas calificaciones; sin embargo, consideran que no están bien capacitados para la elaboración de la tesis de grado.

1.2. Teorías relacionadas al tema

1.2.1. Liderazgo

A través de la historia de la humanidad se han resaltado diferentes acciones realizadas por el hombre, en las que se ha ejercido su influencia para la consecución de un objetivo; ya sea cubrir una necesidad básica como la alimentación, dirigir una expedición, comandar una batalla, independizar un país, etc. La transformación de la naturaleza se inicia con la aparición del hombre; el descubrimiento del fuego, la elaboración de instrumentos de trabajo y de defensa personal como el arco y la flecha, cuando los demás veían que todo lo que descubrían o construían tenía buenos resultados, se convirtieron en modelo a seguir de su comunidad. Si nos remontamos a las primeras civilizaciones como la egipcia y la mesopotámica, recordamos que la necesidad de organizar la ciudad, de administrar y almacenar la producción agrícola y ganadera, de construir y reparar los canales de riego, etc., provocó el nacimiento del gobierno y la administración. Así, el gobierno lo ejercían reyes y sacerdotes: fijaban las normas de convivencia (leyes) y, junto con los funcionarios, dirigían la administración. Los faraones egipcios ejercían una autoridad absoluta que nadie podía discutir. Los hebreos establecieron la monarquía y con una organización social basada en la familia la autoridad fue netamente patriarcal.

En China, la estructura social se caracterizó principalmente por la existencia de una gradación y su escrupuloso respeto por las jerarquías. En la plenitud o esplendor se encontraba el emperador, considerado de origen glorioso y se pensaba que había recibido su poder por virtud o por las órdenes de los dioses. Como podemos notar el liderazgo en las primeras civilizaciones es ejercido como un

principio de autoridad, existen unos seguidores y un seguido que se originan debido a lineamientos legales, decretos sociales o creencias religiosas, donde siempre se reconoce al más fuerte del más débil, al más rico del más pobre o al más bendecido del más desdichado.

Confucio, en el siglo VI a.C., escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros. Posteriormente a mediados del siglo V, Mencius sostenía que las leyes por sí solas no bastaban para dirigir los negocios, sino que toda empresa se debía adherir a una norma operativa – sistemas estándares –, la cual debía ser ordenada por la ley de Dios y usada como modelo para el buen gobierno. Luego Sun Tzu escribió la obra Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.

En la época contemporánea, el concepto de liderazgo ha surgido de las bases de la literatura empresarial y organizativa. En el recorrido que hemos hecho que parte del liderazgo de la persona para llegar al liderazgo de la empresa es necesario descubrir al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura, aspectos muy importantes y polémicos actualmente; y por eso, se hace imprescindible, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales, sino también identificar gerentes que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización. A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura del líder conocida desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo (Amaya, 1996).

1.2.1.1.Definición de liderazgo

La definición de Liderazgo es tan variada como autores podríamos encontrar, es importante señalar definiciones que nos parecen relevantes para esta investigación, como la definición de Chiavenato que señala que:

El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. A partir de esta definición afirma que los cuatro elementos que caracterizan al liderazgo son: la influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por seguir. (Chiavenato 2002, p. 512)

La influencia se plantea como un fenómeno que ocurre de tal manera que dentro de una organización el líder influye sobre otros y los mueve a realizar determinadas acciones que van acorde con un objetivo específico.

En (Chiavenato, 2009), también define el liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer; en definitiva el líder es aquel que ejerce influencia en las demás personas.

Por lo tanto el liderazgo incluye dos dimensiones, la primera es la capacidad de motivar a las personas para que hagan aquello que deben realizar y la segunda dimensión queda determinada por aquellos subordinados o seguidores porque siguen aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

Por otro lado, según (Cueva, 2006): “El liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige, por lo tanto la palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio” (p. 206)

Según (Robbins y Coulter, 2010, p. 370), aseveran que “líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. Un director o un gerente debieran ser líderes pero el

liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia, y como afirman (Siliceo, Angulo & Siliceo, 2001) su ejercicio implica que un líder "Ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores" (p. 13). Los líderes deben estar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. Se acota que liderazgo no significa lo mismo que administración; el administrador es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos.

La calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas, lo persuade de que esas son las metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos. Todas las relaciones de una organización conllevan líderes y liderados: comisiones, equipos de trabajo, relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc. "Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores" (Castro, 2006, p. 89), es decir, si el conjunto le adjudica rasgos peculiares vinculados con las concepciones de los seguidores y su idiosincrasia; por lo que es posible encontrar diferentes tipos de líderes según las características particulares del conjunto.

En (Chiavenato & Villamizar, 2010), se manifiesta que "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" (p. 557). Entonces, 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. Aquí se ve otro aspecto importante del liderazgo, el cual es la comunicación del líder que afecta el comportamiento y desempeño de los liderados con su claridad y exactitud, pues la dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica al mismo.

El poder y la aceptación de los liderados también son dos características emergentes de lo dicho. Consecuentemente, el administrador puede adoptar un estilo autocrático e impositivo o democrático y participativo para lograr que las personas realicen las tareas. Empero, no hay que olvidar lo que expresan (Siliceo et al., 2001): “La esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo” (p. 51).

Lo expresado se puede aplicar al caso concreto de la realidad escolar donde el director líder debe guiar la determinación de lo que se va a realizar de forma correcta, proporcionar al personal los insumos y las condiciones necesarias para el trabajo efectivo, verificar que las tareas se hagan eficientemente y evaluarlas, e introducir cambios o innovaciones para corregir o mejorar el funcionamiento institucional. Hay que agregar que todo personal directivo debe tener presente que ocupar el puesto de la dirección no es ubicarse en una situación de privilegio que le posibilite comodidades injustificadas, ni usufructuar el cargo rehuyendo funciones y tareas de su competencia. El profesor universitario (Alvarado, 1996) expresa que “dirigir es convertir en propia y de máxima responsabilidad la tarea encomendada, poniendo en ella todo el interés que se concede a los asuntos personales; es integrarse al grupo de personas que nos han sido asignadas como colaboradoras” (p. 111).

En (Chiavenato, 2006, 318), citando a Likert, distingue dos tipos básicos de estilos de liderazgo:

- Liderazgo centrado en la tarea. Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados. Es el liderazgo pregonado por la administración científica de Taylor, el cual tiende a subdividir y fragmentar el trabajo en tareas componentes, seleccionar y entrenar las personas más adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas constantemente para obtener los niveles de producción estimados. Es típico de las empresas que tienden a concentrar las personas en ocupaciones estandarizadas, limitadas al ciclo de trabajo, con ritmos basados en estándares de producción preestablecidos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las

tareas se ejecuten de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles.

- Liderazgo centrado en las personas. Este liderazgo, preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones. Es el tipo de liderazgo que hace más énfasis en las personas que en trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado.

Las investigaciones de Likert revelaron que los departamentos donde se presentó baja eficiencia son generalmente dirigidos por líderes orientados hacia las tareas. Mucha presión para que las personas trabajen, provoca actitudes despreocupados hacia el trabajo y hacia los supervisores. A corto plazo, este tipo de liderazgo puede obtener mejores resultados de eficiencia y productividad. Sin embargo, a mediano y largo plazos, el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, reducción del ritmo de trabajo, rotación de personal, elevado ausentismo, desperdicio, reclamos frecuentes e involucramientos en temas laborales. Cuanto mayor sea la percepción del conflicto, menor será el nivel de producción

1.2.1.2.Teorías sobre liderazgo

(Chiavenato, 2006, 106), señala que el liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas. Señala que las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características:

Teorías de rasgos de personalidad

Son las teorías más antiguas respecto de liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes.

Estas teorías recibieron la influencia de la teoría del "gran hombre", sustentada por Carlyle para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad. Cada autor especifica algunos rasgos característicos de personalidad que definen el líder, como los siguientes:

1) Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.
2) Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
3) Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
4) Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.
5) En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito. No obstante, las teorías de rasgos recibieron las críticas siguientes:
    a) Las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; como no todos los rasgos tiene la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.
    b) Las teorías de rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados.
    c) Las teorías de rasgos ignoran por completo la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa se presentan situaciones que exigen diversas características de los líderes. Una situación de

emergencia requiere cierto comportamiento del líder; una situación de estabilidad y calma requiere otras características.

6) Desde este punto de vista simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizá sea el último en opinar en el hogar.

Teorías de estilos de liderazgo

Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo.

La principal teoría señala tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. White y Lippitt realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: autoritario, liberal (laissez-faire) y democrático.

En conclusión, los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo; bajo el liderazgo liberal, los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad; bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción fue igual al de los grupos sometidos a liderazgo autoritario, aunque la calidad del trabajo fue superior.

Teorías situacionales de liderazgo

Mientras que las teorías de rasgos de personalidad son simplistas y limitadas, las teorías de estilos de liderazgo ignoran variables situacionales. Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación. Lo contrario si es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para liderar con éxito a los subordinados.

Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla o cambiarla a un modelo de liderazgo de acuerdo a la situación. El líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas. La ascendencia de un líder depende mucho más de la posición estratégica que ocupa en la red de comunicaciones que de sus características de personalidad. Al poco tiempo, el enfoque situacional de liderazgo comenzó a ganar terreno.

(Tannenbaum & Schmidt, 1973) exponen un enfoque situacional de liderazgo y sugieren una gama bastante amplia de patrones de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para relacionarse con los subordinados. Cada comportamiento se asocia al grado de autoridad utilizado por el líder y al grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones, dentro de un continuum de modelos de liderazgo.

1.2.1.3.Estilo de Liderazgo según Rensis Likert

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de liderazgo, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas de liderazgo serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

a) Líder autoritario coercitivo (sistema 1)

El líder es sumamente directivo. Asume sobre sí las responsabilidades de asignar tareas, diseñando por anticipado el plan a desarrollar. No explica las razones que motivan sus decisiones y otorga recompensas y castigos en forma arbitraria. Permanece sin comprometerse con el grupo. Genera frustración entre los miembros, la cual con el tiempo, puede transformarse en agresión. Esta agresión puede dirigirse hacia el mismo líder (en forma de rebeldía) o hacia algún miembro del grupo ("chivo emisario"). La rapidez de acción, es la única ventaja del liderazgo autoritario, pero ésta es engañosa porque las relaciones entre los miembros se deterioran progresivamente y esto repercute sobre la tarea.

Totalmente opuesto al liderazgo natural o participativo. Su principal características es el poder absoluto que tiene en la toma de decisiones, dando indicaciones precisas de cómo y cuándo llevar a cabo las tareas. Le gusta tenerlo todo bajo su control y gestiona a las personas con mano de hierro. En muchos casos, este estilo de liderazgo impacta negativamente en la motivación de las personas. Este tipo de liderazgo está recomendado por los expertos en aquellos momentos de crisis donde hay que tomar decisiones duras en beneficio de la compañía.

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son las siguientes:

- Proceso decisorio.- totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio.
- Sistema de comunicación.- es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones

tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas.

- Relaciones interpersonales.- las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí.
- Sistema de recompensas y castigos.- se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

b) Estilo autoritario benevolente

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema1. En el fondo es un sitema1, pero condescendiente y menos rígido. Sus principales características son las siguientes:

- Proceso decisorio: aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se oriente con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones.
- Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relaciones entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se

considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa; Sistemas de recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

c) Estilo Sistema Consultivo

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes:

Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración; Sistema de comunicación: prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigido hacia la orientación amplia que hacia órdenes especificas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares.

La organización desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo; Relaciones interpersonales: el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1y, en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva; • Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades

profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

d) Estilo sistema participativo

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes:

- Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados;
- Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales;
- Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

1.2.1.4.Liderazgo pedagógico

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de escuela que queremos; que aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que para ello, logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

La gestión escolar, asumida como "conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa" (Pozner, 1995); tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela. Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, "dispersa" en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar.

De acuerdo a Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento, toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra "repartido" a nivel vertical y horizontal en la institución educativa. A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como "la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

Si el liderazgo es una característica de la organización, cabe preguntarse qué sentido tiene la formación de los directivos, es decir, de aquellas personas que hasta ahora vienen ejerciendo un liderazgo formal. Efectivamente, el liderazgo es una cualidad que puede desarrollar toda la organización como fruto de la interactuación entre líderes, seguidores y la situación específica de la

organización, sin embargo, los encargados de diseñar o rediseñar la organización de la escuela para generar el liderazgo distribuido son aquellas personas con cargos directivos, aquellas que ejercen un liderazgo formal.

En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional , conlleva una labor "transformadora" pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2010) dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. De acuerdo a la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Kenneth Leithwood y otros (2006), se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)
- Desarrollar al personal
- Rediseñar la organización
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo

y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

Los estudios internacionales sobre eficacia escolar, señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela (Sammons, Hillman, y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para estos, y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional2 ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces; y señalan, que si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico o instruccional3 influye mucho más en el desempeño escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008).

Algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003) detectan tres elementos constitutivos de lo que han llamado la "columna vertebral" de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados pedagógicos:

- Gestión pedagógica e institucional, identificando características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
- Expectativas y "visión de futuro", referida a la confianza que tienen (y transmiten), los directivos y profesores, en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes; lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.
- Planificación rigurosa del proceso pedagógico en la que se brinda espacio para el aporte individual de los docentes. Por otro lado, diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje.

Bolívar (2010) señala que el liderazgo pedagógico en las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas

educativas. De acuerdo a lo referido por Bolívar (2010) un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.

1.2.1.5.Sistema de dirección escolar

La gestión, en un ámbito como la escuela donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de la organización; necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo "estrictamente pedagógico" hasta los distintos asuntos organizacionales que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características; transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos, y en el marco de una propuesta de buen desempeño.

La evidencia, tanto nacional como internacional, revela que cuando el director de una escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes. En nuestro país, la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve este tipo de liderazgo. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente – director, y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño, entre otros problemas.

Los mecanismos de acceso y la continuidad en la función directiva están fuera de contexto ya que la permanencia y el tiempo de servicios del directivo ya no son garantía de una buena gestión; esta situación se ve agravada por el casi nulo reconocimiento al esfuerzo que realizan, lo que ha generado una suerte de improvisaciones en la asignación a este importante cargo y función.

En este contexto, y en el marco de La escuela que queremos, se prevé como estrategia de política la creación e implementación del Sistema de

Dirección Escolar, entendido como el conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para redefinir la función de los directores convirtiéndolos en líderes del cambio. El Sistema de Dirección Escolar se caracteriza por la existencia de componentes que interactúan entre sí; a su vez, dentro de cada componente se diferencian un conjunto de procesos que en suma nutren a todo el sistema.

1.2.1.6.La gestión escolar en el contexto de la reforma de la escuela

En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales, como internacionales.

El diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos es educar y la demanda educativa del siglo XXI. Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, encontrando:

- Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes,
- Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones,
- Instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativo y poco funcional,
- Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos,
- Desconfianza, subordinación y conflicto como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa,
- Directivos con prácticas autoritarias o permisivas,
- Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

La educación en el país tiene un sinnúmero de necesidades y demandas, las mismas que nos plantean retos y desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Sin embargo, la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad.

La escuela, constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (Minedu, 2003), no obstante, su situación varía de acuerdo al contexto en que se ubica. La mayoría de escuelas tienen carencias y presentan dificultades que se manifiestan en el escaso logro de aprendizajes de sus estudiantes y en la contribución mínima en su formación integral; lo que amerita una toma de acción urgente para impulsarla a que cumpla la función que le corresponde.

La reforma de la escuela se propone alcanzar La escuela que queremos, que simboliza un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes, como de la propia escuela. Se proponen cambios estructurales desarrollando:

- Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes,
- Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
- Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad.

La propuesta de La escuela que queremos se enmarca en el enfoque de derechos, reconoce la exigencia de una gestión basada en resultados y pretende que se logren aprendizajes de calidad con un sentido de inclusión y equidad. La escuela que queremos se organiza en tres componentes cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para

todos los y las estudiantes. 1. Gestión de los procesos pedagógicos 2. Convivencia democrática e intercultural 3. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.

1.2.2. Desempeño laboral docente

El desempeño laboral de los trabajadores es el punto más valioso para el logro del éxito y efectividad de una organización, por tanto es que las empresas se preocupan por mejorar el desempeño de sus trabajadores a través de programas de capacitación y desarrollo, En la actualidad teniendo en cuenta este punto la administración del desempeño busca optimizar al máximo sus recursos humanos para lograr ventajas competitivas.

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de la competencia de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser complementada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo y un nivel de motivación y satisfacción al desarrollar su labor. Según Corona (2000) el desempeño laboral “se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización”.

Podríamos entender al desempeño docente como un constructo que intenta expresar de manera resumida las diversas tareas que caracterizan el trabajo de un docente típico. En ese sentido, el desempeño docente sería el conjunto de actividades que un docente lleva a cabo en el marco de su función como tal y que comprenden desde la programación y preparación de las clases hasta las coordinaciones con otros docentes y con los directivos para cuestiones relativas al currículo y la gestión institucional de la escuela, pasando por supuesto por el dictado de clases, la evaluación de los aprendizajes, el seguimiento individualizado de los alumnos, la información que se le debe brindar a los padres y la evaluación de la propia práctica.

Esta definición además de describir la particularidad del quehacer profesional docente, se considera que para que la persona se sienta satisfecha en el trabajo, el mismo deberá ser mentalmente interesante, la remuneración y las políticas de promoción más justas. Las condiciones de trabajo deben brindar al individuo comodidad personal y facilitar su desempeño y, finalmente, si el ambiente de sus compañeros es bueno, el trabajador satisface sus necesidades de interacción social.

Así el director deberá identificar problemas y darlos a conocer a los maestros señalando su importancia, solicitando soluciones oportunas. Lo importante es la cooperación mutua y la tolerancia entre todos los miembros del personal, siempre basada en el sentido de responsabilidad. Es decir “la función principal de las Administraciones no es generar estímulos externos para el buen desempeño profesional, sino crear las condiciones económicas, laborales y materiales para que pueda darse ese desempeño de calidad.” (Murillo, González de Alba y Rizo Moreno, (2006: 33).

Asimismo, las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes verificables que se aplican en el desempeño de una función docente.

Las competencias genéricas son aquellas que son necesarias y esenciales para el desempeño de las funciones laborales de todos los trabajadores, sin importar su profesión, formación o experiencia. Las competencias específicas son las inherentes a su profesión o especialización que les permita a los profesores desempeñarse con eficiencia y eficacia.

La ley de la Carrera Pública Magisterial señala una propuesta para evaluar el desempeño laboral docente cada tres años de manera obligatoria para comprobar el avance de los docentes tanto en su desempeño laboral como en su desarrollo profesional.

Este estudio se basa en las competencias genéricas que todo trabajador docente debe mostrar para llevar a cabo un desempeño laboral pertinente, a decir de las siguientes:

- Responsabilidad, asistencia y puntualidad
- Grado de participación en las reuniones técnico pedagógicas y actividades institucionales, así como de las capacitaciones realizadas en beneficio de su desempeño profesional.
- Motivación para realizar su labor.

1.2.2.1.Dimensiones de evaluación del desempeño docente

En este campo existen muchas posibilidades, en el sentido que una evaluación de desempeño debe estar centrado en ciertas dimensiones o aspectos, que permitan construir sus indicadores respectivos con precisión. Indudablemente existe una orientación acerca de lo que se debe evaluar y las dimensiones; por lo mismo se muestran muchas veces coincidentes.

Uno de los modos de clasificar las dimensiones es la propuesta de Serrano Luna citado por Rueda y Landesmann (1999) donde se considera para los docentes "dominio de la asignatura, estructuración de objetivos y contenidos, Organización de la clase, claridad expositiva, Cualidades de interacción y evaluación del aprendizaje"(p.114).

Uno de los modos de clasificar las dimensiones es la propuesta de Serrano Luna citado por Rueda y Landesmann (1999) donde se considera para los docentes "dominio de la asignatura, estructuración de objetivos y contenidos, Organización de la clase, claridad expositiva, Cualidades de interacción y evaluación del aprendizaje" (p.114).

Asimismo, una de las dimensiones más utilizadas por diferentes investigaciones es el de Valdés (2005) quien toma siete dimensiones priorizando la conducción del proceso docente-educativo que implica el grado de conocimiento que el docente imparte de acuerdo a su especialidad alumnos y como este llega a ellos; capacidades pedagógicas se refiere a capacidad para planificar adecuadamente el proceso pedagógico; emocionalidad toma en cuenta a la autoestima, auto eficacia y el nivel de satisfacción profesional; responsabilidad laboral prioriza la puntualidad, cumplimiento normativo y otros; relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos y colegas se

refiere a si el docente conoce a sus alumnos y si tiene desarrollo de expectativas para ellos y por último el resultado de su labor educativa que tiene que ver con el logro de los alumnos.

Para la investigación las dimensiones, criterios e indicadores son tomados del Marco del buen desempeño docente del Ministerio de Educación del Perú (2014) en la cual designa al desempeño como "un conjunto de prácticas o desempeños que corresponden al trabajo pedagógico del docente y que gozan de reconocimiento profesional derivados de la investigación, el juicio de especialistas y la experiencia" (p.11).

El Ministerio de Educación del Perú (2014) toma en cuenta 4 dimensiones.

El primero: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes que implica "Conocer y comprender las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral."(P.26). Plantea las siguientes desempeños

- Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.
- Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de lo conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.
- Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña. En la segunda competencia se establece que el docente Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión. Implica lo siguientes desempeños:
- Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera

coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados. 5. Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.

- Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.
- Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.
- Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.
- Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.
- Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.

El segundo es Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes que de acuerdo al Ministerio de Educación del Perú (2014) en la tercera competencia comprende crear un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales. En la cuarta competencia el docente conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica todo lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales. Contiene los siguientes desempeños

- Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.

- Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.
- Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.
- Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.
- Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.
- Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.
- Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.
- El tercer dominio se refiere a la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes que Implica la Competencias:
- Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales, así mismo en la Competencia
- Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.
- Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.
- Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.
- Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de

investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.

- Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.
- Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.
- Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.

CAPÍTULO II
MARCO OPERATIVO

2.1. Determinación del problema de investigación

En nuestro país durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela (Álvarez 2010). Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente.

Las investigaciones nacionales e internacionales han demostrado la importancia del trabajo que realiza el director en las instituciones educativas por ser la persona que está en contacto directo con los docentes y es él quien va determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos, las metas de la escuela y del sistema educativo, para ello deberá cumplir con todas las tareas encargadas y encomendadas para la búsqueda del logro de los aprendizajes. Es importante que el directivo movilice todo su empeño, destrezas, habilidades, conocimientos y el liderazgo para poder cumplir su gran labor.

De acuerdo a la ley vigente, las instituciones educativas tienen atribuciones para diseñar su proyecto educativo institucional de acuerdo a la realidad del estudiante y su comunidad. Además evalúa y conduce los procesos de gestión institucional; asigna el tercio curricular del tiempo para el desarrollo de las áreas curriculares relacionadas a su entorno para satisfacer necesidades y requerimientos de la comunidad. El responsable de la planificación y realización de planes estratégicos y administrativos es el director.

En nuestro país , la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en la institución educativa tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación 2003).

El Ministerio de Educación reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ministerio de Educación 2003). Así, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer, hecho que genera protestas por parte de los directivos por la excesiva carga y responsabilidad laboral a su cargo.

Los hechos empíricos, así como un estudio cualitativo realizado en nuestro país, revelan que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su liderazgo pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son determinadas de manera independiente (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006).

En la provincia de Ilo, de la región Moquegua las instituciones educativas del nivel secundario, en los últimos años, los directivos han realizado su labor centrado en el aspecto administrativo, en desmedro de los aprendizajes, los docentes manifiestan su malestar en el sentido que los directivos no realizan actividades de implementación pedagógica y por consiguiente mejorar su desempeño en el aula con los consiguientes resultados negativos en el logro de aprendizajes por parte de los estudiantes.

2.2. Justificación de la investigación

La justificación de la presente investigación radica en el papel trascendente que juega el líder de la Institución Educativa como orientador, guía y ejecutor de decisiones que aseguren el crecimiento de la Institución misma y de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Las primeras investigaciones sobre liderazgo no nacen en el ámbito educativo precisamente, más bien es en el ámbito empresarial donde se empiezan a plantear las primeras investigaciones y estudios. Así tenemos que por ejemplo para Juan Antonio Pérez López en su libro “Liderazgo y Ética en la dirección de empresas” sostiene que un directivo es un profesional cuyo trabajo consiste en dirigir a otras personas para

conseguir que una empresa alcance sus finalidades. Por supuesto, que esta profesión de directivo podrá ejercerse, como ocurre con cualquier otra, bien o mal.

El liderazgo de un directivo es lo que impulsa a preocuparse no tan solo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. Busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivación trascendente. Trata de mantener y acrecentar la unidad de la organización.

El líder se preocupa de problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en su gente, el que sean capaces de moverse por sentido del deber y otros similares. Intenta, en definitiva, enseñar a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto éstas afectan a otras personas, para que sean capaces de autocontrolar su comportamiento, adaptándolo así a las necesidades de los usuarios de esas acciones.

De allí la importancia de esta investigación que analiza la necesidad de identificar cuáles son los estilos de liderazgo que poseen los directores de determinadas instituciones, con el fin de proporcionar ideas y conceptos que permitan determinar la relevancia que puedan mantener los directores dentro de cada institución educativa, y cómo dicha figura influye de manera positiva o negativa en cada aspecto o espacio dentro de la escuela, más precisamente en el desempeño de los docentes . El director desempeña un papel de líder sumamente importante en la institución educativa, función de vital importancia que puede ocasionar diversas consecuencias, dependiendo del estilo de liderazgo que éste ejerza.

2.3. Formulación del problema de la investigación

2.3.1. Pregunta general

¿Cómo influencia el liderazgo de los directores en el desempeño docente docente en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017?

2.3.2. Preguntas específicas:

- ¿Cómo es el liderazgo de los directores en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017?

- ¿Cómo es el desempeño docente en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017?
- ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo de los directores con el desempeño docente docente en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017?

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general:

Determinar la influencia del liderazgo de los directivos en el desempeño docente en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017.

2.4.2. Objetivos específicos:

- Evaluar el liderazgo de los directivos en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017.
- Determinar el nivel de desempeño laboral del personal docente en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017.
- Establecer el grado de influencia entre del liderazgo de los directivos y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017.

2.5. Formulación de la hipótesis

2.5.1. Hipótesis nula

No existe relación significativa entre del liderazgo de los directivos y el desempeño docente en la Institución Educativa I.E N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017.

2.5.2. Hipótesis alterna

Existe relación significativa entre del liderazgo de los directivos y el desempeño docente en la Institución Educativa I.E N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017.

2.6. Variables de investigación

2.6.1. Variable independiente

Liderazgo de los directivos

2.6.2. Variable dependiente

Desempeño docente

2.7. Indicadores de investigación

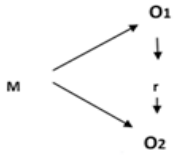
- Liderazgo pedagógico
- Sistema de dirección escolar
- La gestión escolar en el contexto de la reforma de la escuela
- Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
- Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
- Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

2.8. Metodología

La presente investigación está basada en el enfoque cuantitativo, porque “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (Hernández, 2003)

El presente trabajo de investigación está guiada mediante el diseño descriptivo – correlacional de corte transversal.

Cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Es la muestra del estudio;

O1 = Liderazgo de los directores

O2 = Desempeño docente

"r" = relación entre ambas variables.

Se utilizó diseño de investigación no experimental con él cual se buscó recoger información contemporánea con respecto una situación previamente determinada; no presentándose la administración o control de un tratamiento y/o manipulación de una variable.

2.9. Técnicas e Instrumentos

Técnica	**Instrumento**	**Finalidad**
Encuesta	Cuestionario, tomado del Marco de Buen Desempeño del Directivo	Evaluar el buen desempeño directivo del director y subdirector de la Institución Educativa I.E N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017
Encuesta	Cuestionario, tomado del Marco de Buen Desempeño Docente	Evaluar el buen desempeño docente en la Institución Educativa I.E N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017

2.10. Delimitación de la población y la muestra

2.10.1. Población

El término población en palabras de Fortín, (1999) “es una serie de elementos o de sujetos que participan de características comunes, precisadas por un conjunto de criterios. El elemento es la unidad de base de la población de la que se recoge información”.

En el contexto de la investigación, la población estuvo conformada por el personal directivo (directores y sud directores) y personal docente de la Institución Educativa I.E N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017

2.10.2. Muestra

La muestra es definida por Fortín, (1999) como “un subconjunto de una población o grupo de sujetos que forman parte de una misma población; se tomó como muestra al personal directivo (directores y sud directores) y personal docente de la Institución Educativa I.E N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017, que estuvieron presentes los días de la aplicación de la encuesta y que quisieron participar con la presente investigación, utilizando el tipo de muestra de tipo intencional, no probabilístico.

Institución Educativa I.E N° 50941	**Nº docentes y directivos**
DOCENTES	8
DIRECTIVOS	2
TOTAL	10

2.11. Estrategia de recolección de datos

- Se informó por escrito al personal directivo y a los docentes que labora en la institución educativa
- Se realizó la adaptación del instrumento para la recolección de datos
- Se procedió a la aplicación del instrumento
- Análisis y tabulación e interpretación de los resultados

2.12. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

El estudio de investigación se programó en tres etapas:

A.-Etapa de planificación.

Una vez determinado que la muestra es toda la población, se harán los contactos con el director de la Institución Educativa "Fortunata Gutiérrez de Bernedo" Arequipa, para establecer las fechas de administración de los instrumentos a la muestra seleccionada las cuales aceptaron participar en la investigación y dieron las facilidades del caso.

B.-Etapa de ejecución.

Es propiamente la etapa de la administración y aplicación de los instrumentos de investigación en la Institución Educativa a todos los estudiantes del quinto año del nivel primario, fijándose como fecha las dos primeras semanas de Julio a cada uno en su turno respectivo, con estudiantes de ambos sexos y con edades que iban entre los 9 y 11 años de edad.

C.-Etapa de procesamiento de datos

Una vez recabadas las calificaciones de las variables de estudio serán ingresadas a un programa estadístico computarizado (Statistical Package for Social Science, SPSS para Windows). El "tratamiento de los datos" se efectuó aplicando el análisis de correlación producto-momento de Pearson asumiendo un nivel de significación de 0.05

Se aplicarán "parámetros descriptivos" (medidas de tendencia central y de dispersión) a fin de caracterizar y describir al grupo estudiado. Se aplicarán "parámetros de correlación para variables intervalares" (coeficiente de correlación lineal producto-momento de Pearson) para determinar el nivel de asociación entre las variables consideradas. Se elaborarán los gráficos respectivos y los análisis correspondientes.

El Coeficiente de Correlación, tal como señalan Mason & Lind (1998) expresa el grado de asociación o afinidad entre las variables consideradas. Puede ser positivo (el incremento en una variable implica un incremento en la otra variable, el decremento en una variable implica el decremento de la otra variable); negativo (el incremento en una

variable implica el decremento de la otra variable); significativo (la asociación de las variables tiene valor estadístico); no significativo (la asociación de las variables no tiene valor estadístico). El valor del coeficiente oscila entre 0 y 1, mientras más se acerque al 1 la relación entre las variables es más intensa. En la ecuación (2.1), se presenta la fórmula de la correlación producto-momento de Pearson.

$$r = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad (2.1)$$

2.13. Análisis y tabulación de los resultados

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES

Tabla 1 Dimensión gestión escolar

Nivel	Rango	f	%
Bueno	18 a 21	2	20
Regular	13 a 17	8	80
Malo	0 a 12	0	0
Total		10	100

Fuente: Base de datos del instrumento de liderazgo de los directores de la institución educativa ***Nº50941 CONSTRUCCIÓN CIVIL*** *de la provincia de Santiago- Cusco. 2017.*

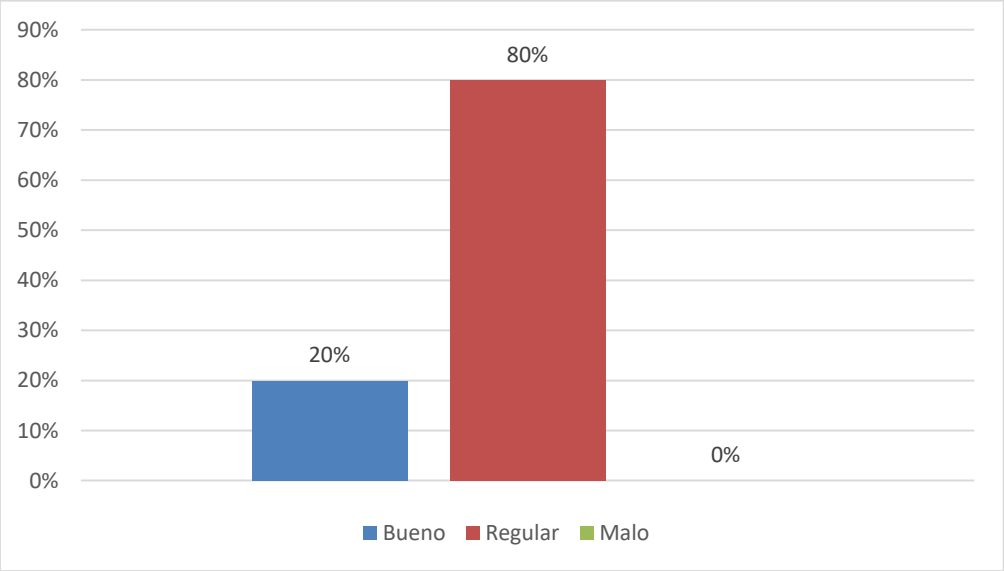


Figura 1 Dimensión gestión escolar

Interpretación

En la tabla y figura 1, dimensión gestión escolar de la variable liderazgo de los directores, se observa que, del total de los docentes de la institución educativa Nº50941 Construcción Civil, el 80% considera que se encuentra en el nivel regular y el 20% restante en el nivel bueno de gestión escolar.

Tabla 2 Dimensión desarrollo pedagógico

Nivel	Rango	f	%
Bueno	20 a 24	1	10
Regular	15 a 19	9	90
Malo	0 a 14	0	0
Total		10	100

Fuente: Base de datos del instrumento de liderazgo de los directores de la institución educativa ***Nº50941 CONSTRUCCIÓN CIVIL*** *de la provincia de Santiago- Cusco. 2017.*

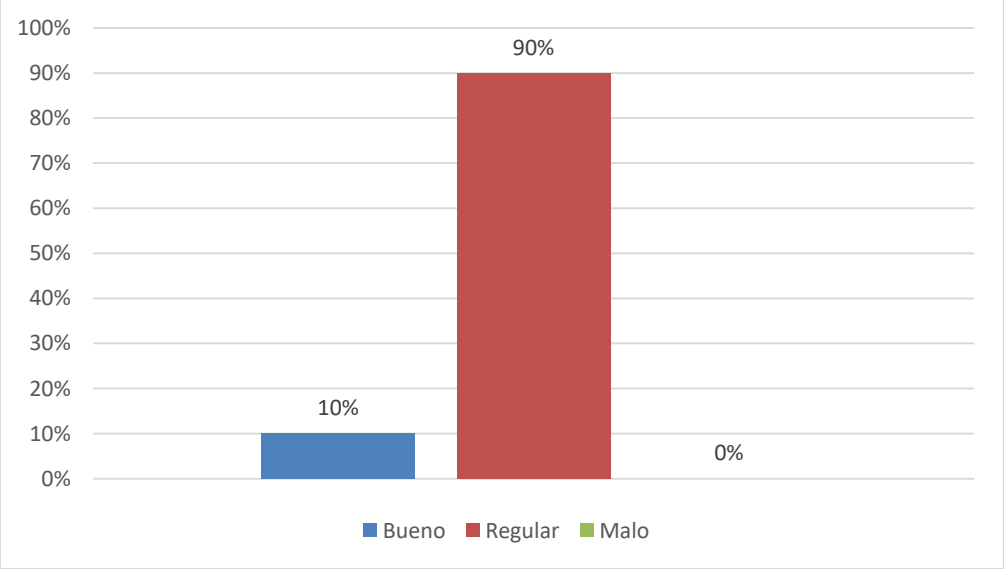


Figura 2 Dimensión desarrollo pedagógico

Interpretación

En la tabla y figura 2, dimensión desarrollo pedagógico de la variable liderazgo de los directores, se observa que, del total de los docentes de la institución educativa

Nº50941 Construcción Civil, el 90% considera que se encuentra en el nivel regular y el 10% restante en el nivel bueno de desarrollo pedagógico.

Tabla 3 Dimensión sistema de dirección escolar

Nivel	Rango	f	%
Bueno	13 a 15	1	10
Regular	10 a 12	9	90
Malo	0 a 9	0	0
Total		10	100

Fuente: Base de datos del instrumento de liderazgo de los directores de la institución educativa ***Nº50941 CONSTRUCCIÓN CIVIL*** *de la provincia de Santiago- Cusco. 2017.*

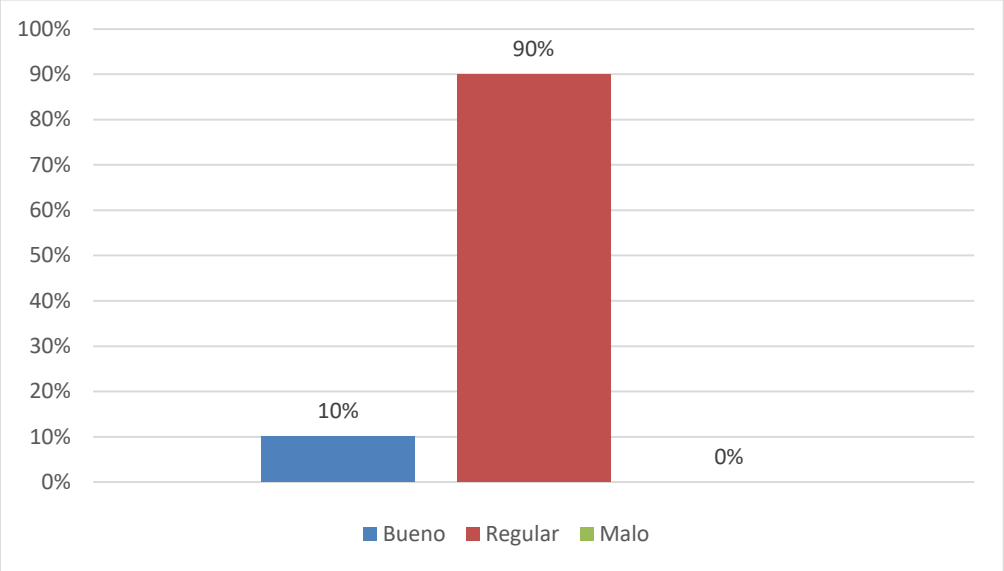


Figura 3 Dimensión sistema de dirección escolar

Interpretación

En la tabla y figura 3, dimensión sistema de dirección escolar de la variable liderazgo de los directores, se observa que, del total de los docentes de la institución educativa Nº50941 Construcción Civil, el 90% considera que se encuentra en el nivel regular y el 10% restante en el nivel bueno de sistema de dirección escolar.

Tabla 4 Variable liderazgo de los directores

Nivel	Rango	f	%
Bueno	48 a 60	0	0
Regular	35 a 47	10	100
Malo	0 a 34	0	0
Total		10	100

Fuente: Base de datos del instrumento de liderazgo de los directores de la institución educativa ***Nº50941 CONSTRUCCIÓN CIVIL*** *de la provincia de Santiago- Cusco. 2017.*

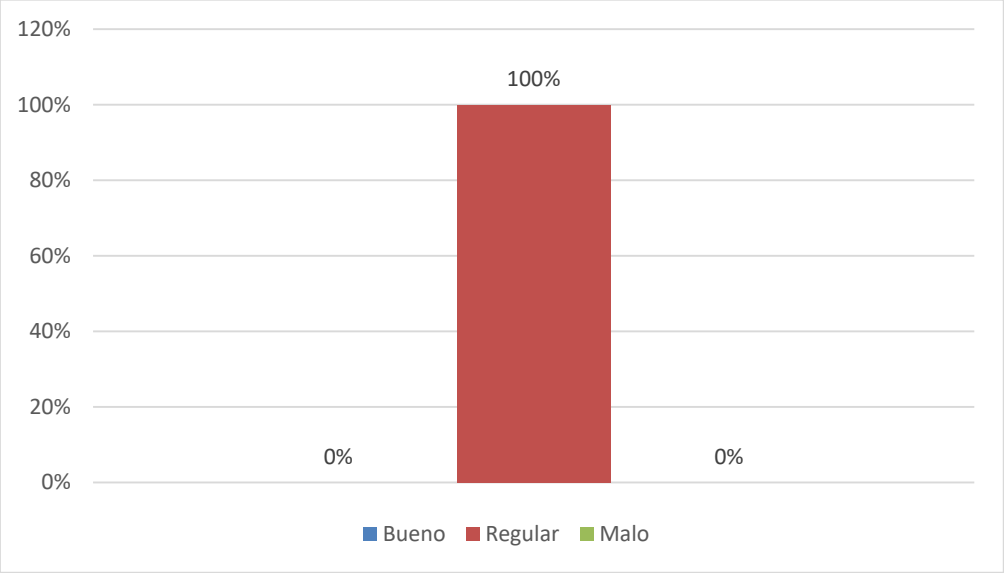


Figura 4 Variable liderazgo de los directores

Interpretación

En la tabla y figura 4, variable liderazgo de los directores, se observa que, del total de los docentes de la institución educativa Nº50941 Construcción Civil, el 100% se considera que se encuentra en el nivel regular de liderazgo docente.

Resultados del instrumento de desempeño docente

Tabla 5 Desempeño 1 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje

Nivel	Rango	f	%
Destacado	IV	5	50
Satisfactorio	III	4	40
En proceso	II	1	10
Insatisfactorio	I	0	0
Total		10	100

Fuente: Base de datos del instrumento de desempeño docente en la institución educativa ***Nº50941 CONSTRUCCIÓN CIVIL*** *de la provincia de Santiago- Cusco. 2017.*

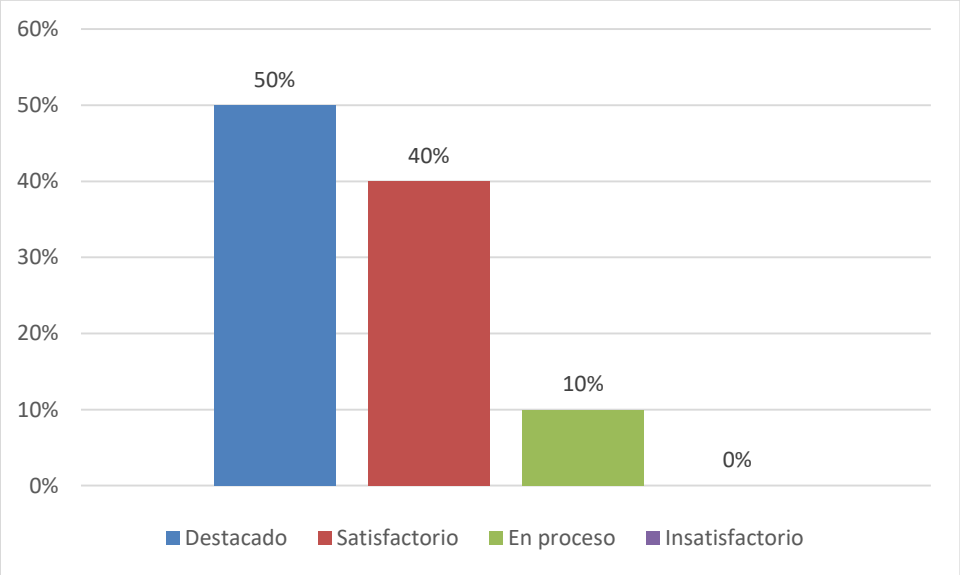


Figura 5 Desempeño 1 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje

Interpretación

En la tabla y figura 5, variable desempeño docente, se observa que, del total de los docentes de la institución educativa Nº50941 Construcción Civil, el 50% se encuentran en el nivel destacado, el 40% están en nivel satisfactorio y el 10% en proceso.

Tabla 6 Desempeño 2 Máxima el tiempo dedicado al aprendizaje

Nivel	Rango	f	%
Destacado	IV	4	40
Satisfactorio	III	6	60
En proceso	II	0	0
Insatisfactorio	I	0	0
Total		10	100

Fuente: Base de datos del instrumento de desempeño docente en la institución educativa ***Nº50941 CONSTRUCCIÓN CIVIL*** *de la provincia de Santiago- Cusco. 2017.*

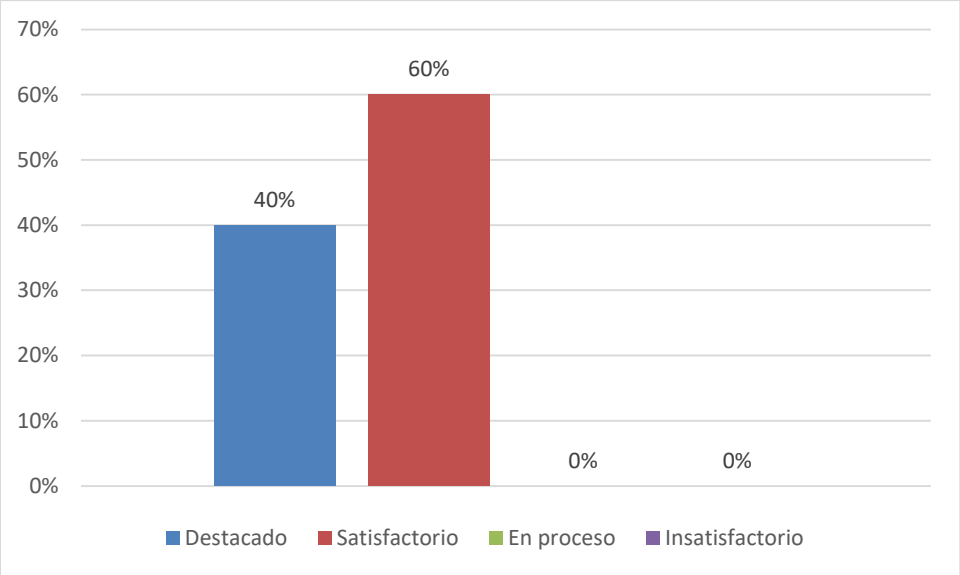


Figura 6 Desempeño 2 Máxima el tiempo dedicado al aprendizaje

Interpretación

En la tabla y figura 6, Desempeño 2. Máxima el tiempo dedicado al aprendizaje de la variable desempeño docente, se observa que, del total de los docentes de la institución educativa Nº50941 Construcción Civil, el 60% se encuentran en el nivel satisfactorio y el 40% están en nivel destacado.

Tabla 7 Desempeño 3 Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico

Nivel	Rango	f	%
Destacado	IV	3	30
Satisfactorio	III	7	70
En proceso	II	0	0
Insatisfactorio	I	0	0
Total		10	100

Fuente: Base de datos del instrumento de desempeño docente en la institución educativa ***Nº50941 CONSTRUCCIÓN CIVIL*** *de la provincia de Santiago- Cusco. 2017.*

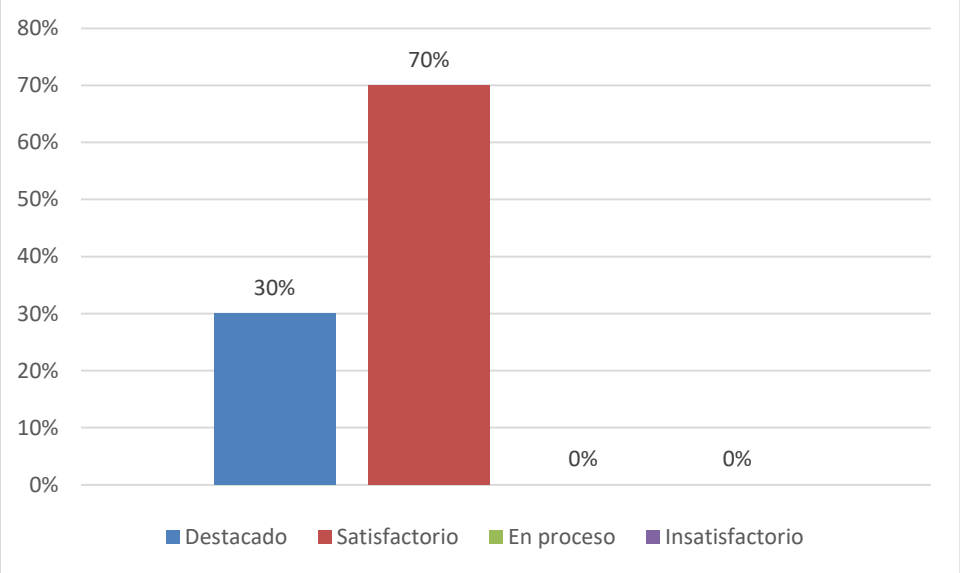


Figura 7 Desempeño 3 Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico

Interpretación

En la tabla y figura 7, Desempeño 3. Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico de la variable desempeño docente, se observa que, del total de los docentes de la institución educativa Nº50941 Construcción Civil, el 70% se encuentran en el nivel satisfactorio y el 30% están en nivel destacado.

Tabla 8 Desempeño 4 Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza

Nivel	Rango	f	%
Destacado	IV	7	70
Satisfactorio	III	3	30
En proceso	II	0	0
Insatisfactorio	I	0	0
Total		10	100

Fuente: Base de datos del instrumento de desempeño docente en la institución educativa ***Nº50941 CONSTRUCCIÓN CIVIL*** *de la provincia de Santiago- Cusco. 2017.*

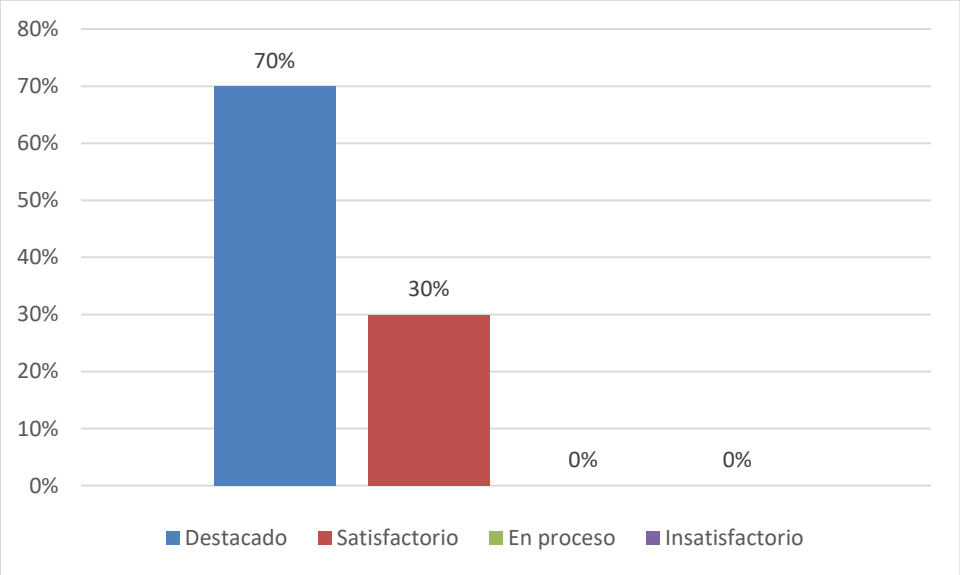


Figura 8 Desempeño 4 Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza

Interpretación

En la tabla y figura 8, Desempeño 4. Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza de la variable desempeño docente, se observa que, del total de los docentes de la institución educativa Nº50941 Construcción Civil, el 70% se encuentran en el nivel destacado y el 30% están en nivel destacado.

Tabla 9 Desempeño 5 Propicia un ambiente de respeto y proximidad

Nivel	Rango	f	%
Destacado	IV	2	20
Satisfactorio	III	5	50
En proceso	II	3	30
Insatisfactorio	I	0	0
Total		10	100

Fuente: Base de datos del instrumento de desempeño docente en la institución educativa ***Nº50941 CONSTRUCCIÓN CIVIL*** *de la provincia de Santiago- Cusco. 2017.*

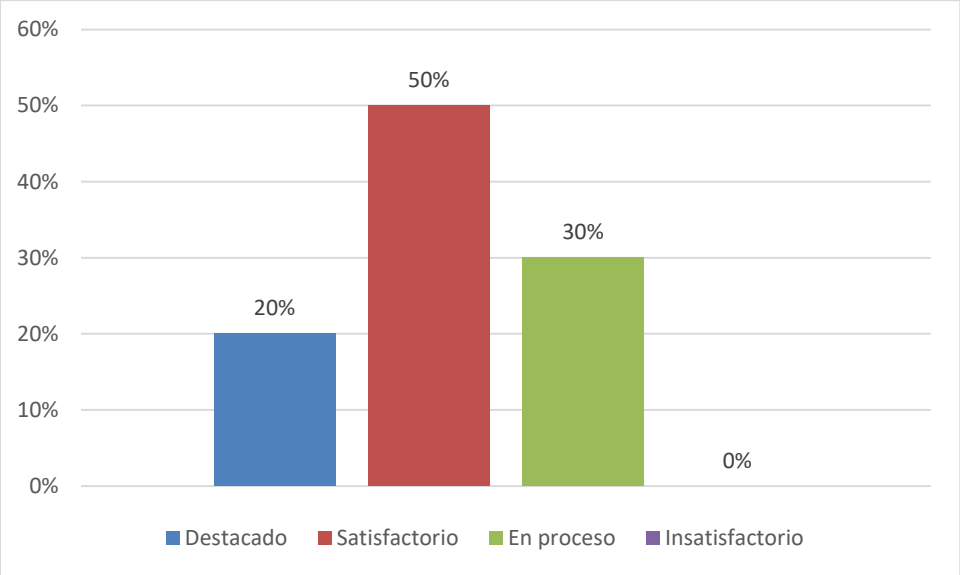


Figura 9 Desempeño 5 Propicia un ambiente de respeto y proximidad

Interpretación

En la tabla y figura 9 Desempeño 5. Propicia un ambiente de respeto y proximidad de la variable desempeño docente, se observa que, del total de los docentes de la institución educativa Nº50941 Construcción Civil, el 50% se encuentran en el nivel satisfactorio, el 30% en un nivel en proceso y el 20% están en nivel destacado.

Tabla 10 Desempeño 6 Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes

Nivel	Rango	f	%
Destacado	IV	5	50
Satisfactorio	III	5	50
En proceso	II	0	0
Insatisfactorio	I	0	0
Total		10	100

Fuente: Base de datos del instrumento de desempeño docente en la institución educativa ***Nº50941 CONSTRUCCIÓN CIVIL*** *de la provincia de Santiago- Cusco. 2017.*

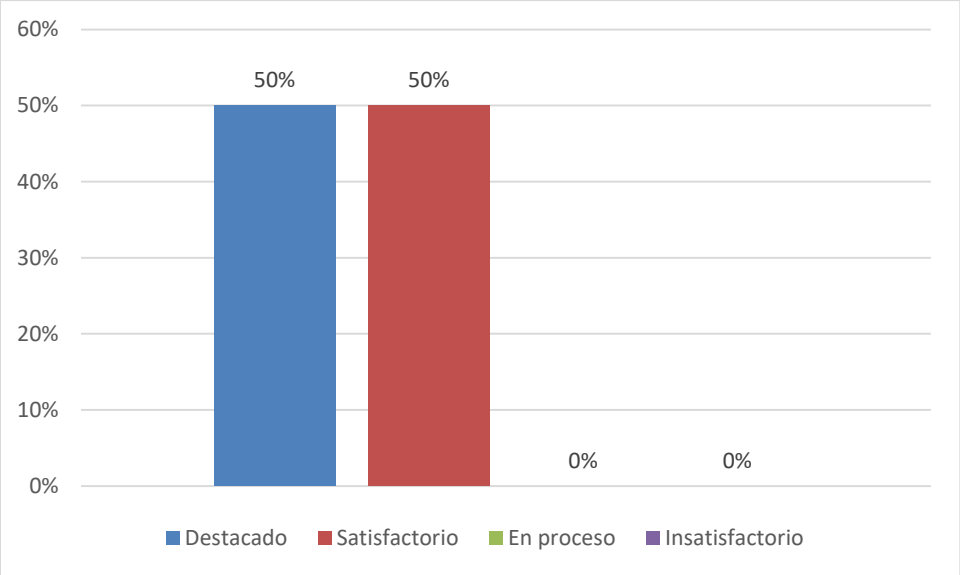


Figura 10 Desempeño 6 Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes

Interpretación

En la tabla y figura 10, Desempeño 6. Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes de la variable desempeño docente, se observa que, del total de los docentes de la institución educativa Nº50941 Construcción Civil, el 500% se encuentran en el nivel destacado y el 50% están en nivel destacado.

Tabla 11 Variable desempeño docente

Nivel	Rango	f	%
Destacado	21 a 24	4	40
Satisfactorio	16 a 20	6	60
En proceso	10 a 15	0	0
Insatisfactorio	6 a 9	0	0
Total		10	100

*Fuente: Base de datos del instrumento de desempeño docente en la institución educativa **Nº50941 CONSTRUCCIÓN CIVIL** de la provincia de Santiago- Cusco. 2017.*

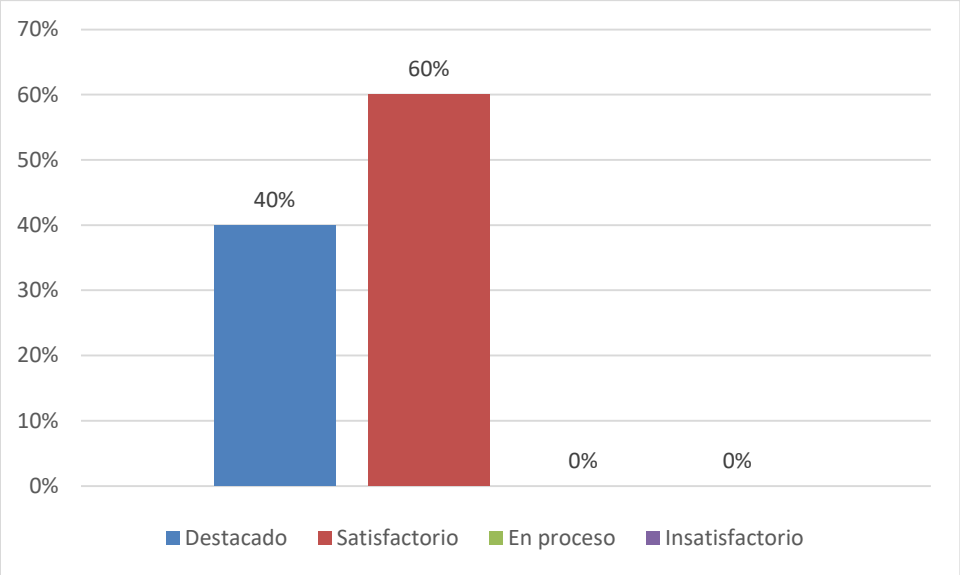


Figura 11 Variable desempeño docente

Interpretación

En la tabla y figura 11, variable desempeño docente, se observa que, del total de los docentes de la institución educativa Nº50941 Construcción Civil, el 60% se encuentran en el nivel satisfactorio y el 40% restante están en nivel destacado.

Tabla 12 Cálculo del coeficiente de correlación entre el liderazgo de los directores y el desempeño docente

		LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES	DESEMPEÑO DOCENTE
LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES	Correlación de Pearson	1	**,888****
	Sig. (bilateral)		**,000**
	N	10	10
DESEMPEÑO DOCENTE	Correlación de Pearson	**,888****	**1**
	Sig. (bilateral)	**,000**	
	N	10	10

Fuente: Elaboración propia

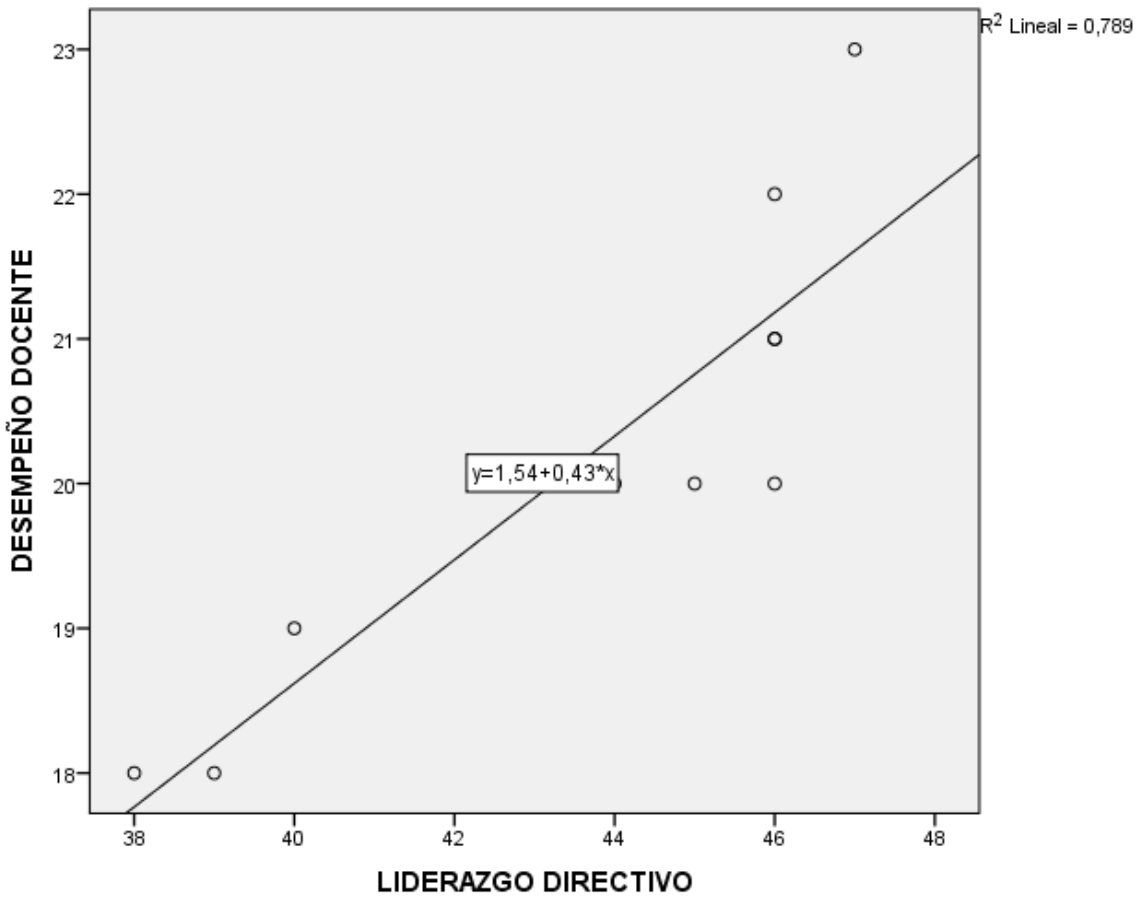


Figura 12 Cálculo del coeficiente de correlación entre el liderazgo de los directores y el desempeño docente

Interpretación

Al observar la tabla 12, Cálculo del coeficiente de correlación entre el liderazgo de los directores y el desempeño docente, el p-valor es 0.888, cuyo valor es mayor que el nivel de significancia considerado en la tesis de 0.05; por lo cual se entiende que existe relación entre ambas variables (ver tabla 13).

Tabla 13. Relación del tipo de correlación

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
+1,00	Correlación positiva perfecta: +1

Fuente: Elaboración propia

Al tratarse de dos variables cuantitativas, el COEFICIENTE DE CORRELACION R DE PEARSON 0.888 que nos indica el grado de relación entre nuestras dos variables, descriptivamente hablando, indica una CORRELACIÓN POSITIVA FUERTE entre el liderazgo de los directores y el desempeño docente.

Al ver la figura 12, diagrama de dispersión, se observa que la relación entre ambas variables es directamente proporcional, es decir a mayores resultados en liderazgo de los directores le corresponden los mayores resultados en desempeño docente, y a menores resultados en liderazgo de los directores le corresponde menores resultados en desempeño docente. La ecuación $y = 1.54 + 0.43x$ nos muestra la relación entre dichas variables, además que el valor R2 lineal que es el COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN cuyo valor es 0.789, nos indica que dicha ecuación obtenida por regresión lineal representa el 78.9% de los casos donde esta relación se cumple.

CAPITULO III

MODELO TEORICO PARA LA ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE LIDERAZGO

TEMAS HACER TRATADOS DURANTE LA CAPACITACIÓN

3.1. Liderazgo

La palabra Liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como Líder.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el Líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

3.2. ¿Qué es un líder?

Es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades. Por ejemplo: “Necesito un líder dentro de este equipo”, “Todos pusimos de nuestra parte para ganar, pero tenemos que reconocer que no lo habríamos conseguido sin nuestro líder”.

El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. De acuerdo a su forma de ejercer la conducción del equipo, el líder puede ser considerad autoritario (toma las decisiones sin dar explicaciones al respecto), democrático (permite que todos opinen y decide por consenso) o Laisses Faire (es el líder liberal, aquél con una conducta pasiva que delega el poder en los demás).

3.3. Teorías de liderazgo

3.3.1. Teorías de los rasgos o características personales:

Consideran que el líder nace con unos rasgos, características o cualidades innatas. Mantienen que o se nace con cualidades como inteligencia, carisma, optimismo, espíritu de lucha, seguridad, etc., o no se pueden desarrollar por mucha formación que se reciba. Ejemplos de líderes innatos serían Martin Luther King, Ernesto Ché Guevara, Madre Teresa de Calcuta, Margaret Thatcher, Eva Perón, etc.

3.3.2. Teorías del comportamiento de la persona:

Se basan en la observación del comportamiento de diferentes líderes. Aquí podemos destacar:

- ✓ **Teoría X y Teoría Y:**

  Douglas McGregor afirma que existen dos modelos radicalmente de personas en relación a su actitud frente al trabajo, lo que llevará a dos visiones diferentes en la dirección de personas:

  a. Por un lado están las personas a las que no les gusta el trabajo, no quieren asumir responsabilidades, prefieren que les manden, trabajan sólo para ganar dinero (Teoría X).

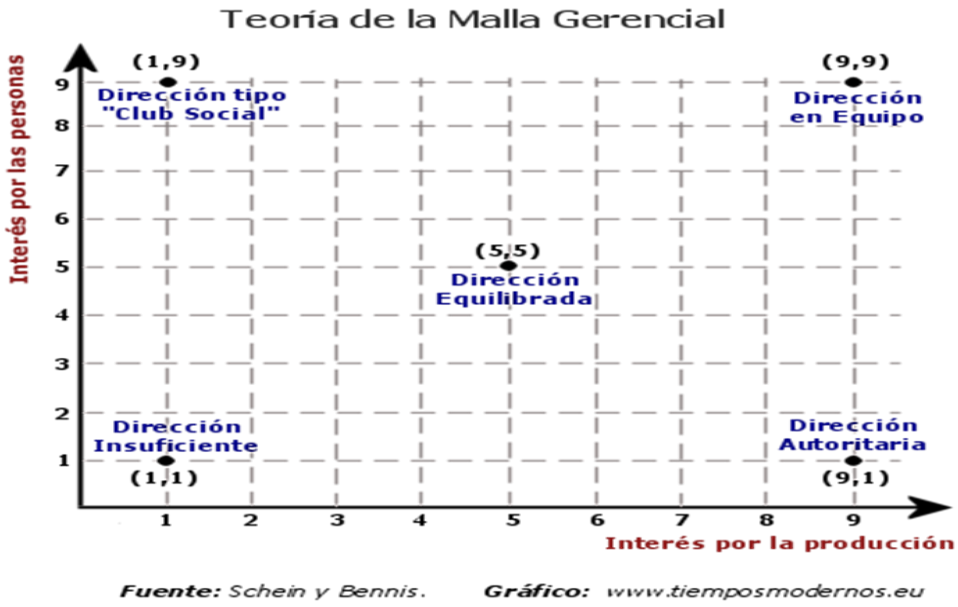
  b. Por otro lado están los que aman el trabajo, son activos, les gusta asumir responsabilidades, son creativos, independientes, etc. (Teoría Y).

  Dependiendo de la concepción que tenga el líder de los individuos (X o Y), ejercerá un estilo de liderazgo autoritario o participativo.

- ✓ **Teoría de la Malla Gerencial**:

  Robert Blake y Jane Mouton, partiendo de estudios anteriores, elaboraron una rejilla o malla gerencial en la que se pueden identificar hasta 81 estilos de liderazgo diferentes dependiendo de la conducta del líder:

  - ➢ Si está más preocupado por las personas
  - ➢ Si su mayor interés es la producción.



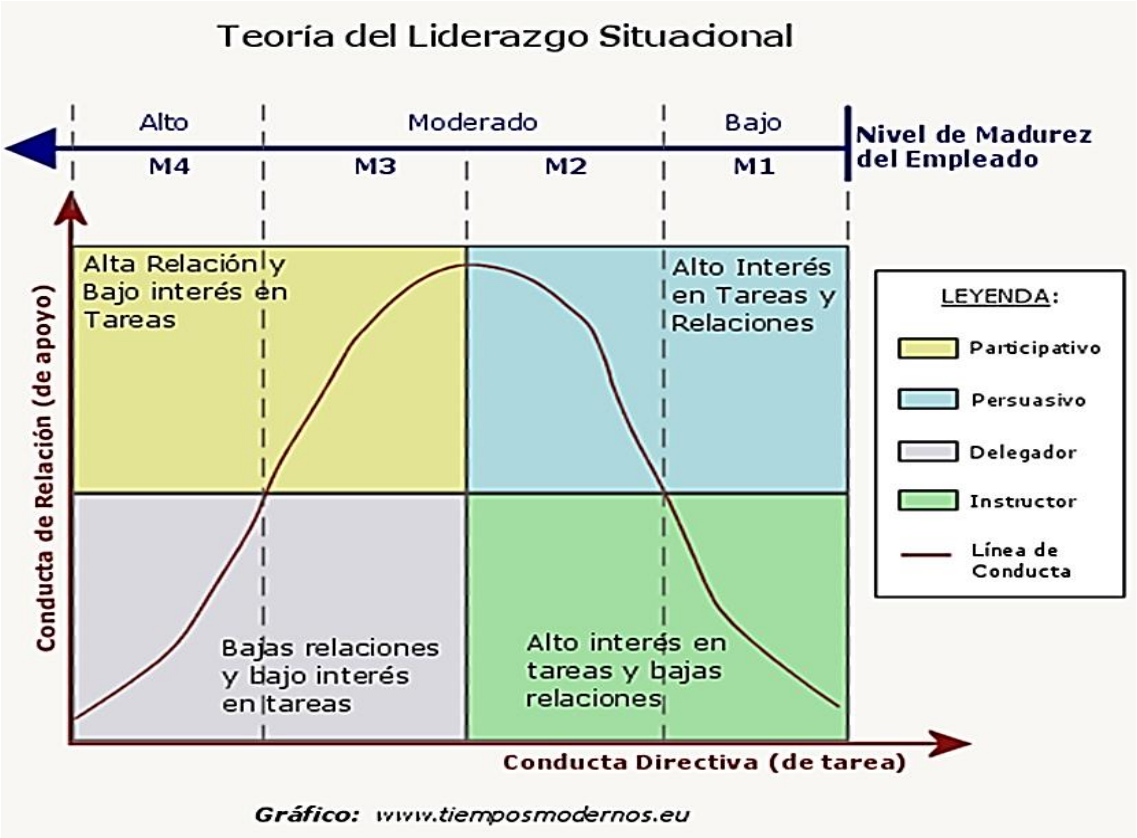
3.3.3. Teoría del liderazgo situacional

Según esta teoría no existe un estilo de liderazgo mejor que otro. Lo relevante son las características específicas de cada situación laboral (empleados, actividad, lugar, etc.) para adaptarse a ella.

Paul Hersey y Ken Blanchard son los creadores de este modelo de liderazgo situacional.

- La conducta directiva de tarea: Alta o Baja (órdenes sobre cómo, donde y cuando hacer el trabajo).
- La conducta de relación o apoyo emocional que ofrece el líder a los empleados: Alta o Baja.
- La madurez de los empleados y su nivel de preparación(señalan 4 niveles de madurez: M1-Baja, M2-Moderada-M3, M4-Alta aula

  De esa interacción resultan 4 estilos de liderazgo diferentes:



3.4. Estilos de liderazgo

A. El líder Instructor:

Es el líder autoritario que dice a los empleados qué, cómo, cuándo y dónde realizar la tarea. La comunicación se realiza de forma unilateral descendente. Es necesario este liderazgo, ya que el nivel de madurez de los empleados (M1) es muy bajo, necesitan que les indiquen lo que deben hacer.

B. El líder Persuasivo

Tiene un comportamiento directivo así como de apoyo. En este caso la comunicación circula en ambas direcciones, ascendente y descendente ya que el nivel de madurez de los empleados es moderado (M2), quieren pero no saben realizar la tarea.

C. El líder Participativo:

La toma de decisiones se realiza por el líder y los empleados, el líder se preocupa de facilitar el trabajo. El nivel de madurez del empleado es moderado (M3), los empleados saben pero no quieren asumir responsabilidades.

D. El líder que delega:

Proporciona poca dedicación a la tarea y a la relación de apoyo. Los empleados poseen alto grado de Madurez (M4), tienen confianza en sí mismos por lo que pueden y quieren responsabilizarse de su trabajo.

De acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard el líder debe conocer perfectamente el nivel de preparación (madurez) de sus trabajadores y el trabajo a realizar por cada uno para así poder adaptar su estilo de liderazgo a la situación concreta de su organización.

3.5. Clases de liderazgo

3.5.1. Liderazgo autocrático

El Liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

3.5.2. Liderazgo burocrático

Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

3.5.3. Liderazgo carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás de todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

3.5.4. Liderazgo participativo o democrático

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

3.5.5. Liderazgo laissez-faire

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

3.5.6. Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y

desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

3.5.7. Liderazgo natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil.

De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

3.5.8. Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

3.5.9. Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo.

La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.

El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

3.5.10. Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados.

Es un ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional.

Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

3.5.11. Liderazgo y educación

Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

La esencia del liderazgo educativo 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

Todos los pedagogos estamos de acuerdo de que en la actualidad es necesario lograr un cambio en la Educación y para ello es necesario que cambie la institución educativa.

En cuanto a la transformación de la Institución Educativa, a lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- **El DESARROLLO DE DIRECTIVOS,** como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- **El TRABAJO EN EQUIPOS,** como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones**.**
- **El LIDERAZGO PEDAGÓGICO,** como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

3.5.12. Liderazgo pedagógico

Sydney Hook planteó en una ocasión: "Cualquiera que recuerda su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas. El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas".

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder.

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

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

Los estudiantes nuestros son muy inteligentes y necesitan de líderes pedagógicos para desarrollarse integralmente.

En este sentido George Burns afirmó: "La inteligencia me viene de familia. Cuando iba a la escuela era tan listo que mi maestro estuvo en mi clase cinco años."

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

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

Entró al primer salón y le preguntó al docente:

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

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

- Estoy impartiendo una clase;

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

- Estoy formando hombres para cambiar y mejorar el futuro.

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

Requerimientos metodológicos para ejercer el liderazgo pedagógico:

- Necesidad de cambios.
- Actuación incondicional.

3.6. El director líder

De acuerdo al Marco del Buen desempeño Directivo dice: que el director debe orientar, plantear retos, acompaña, apoya, estimula, promueve, monitorea y asesora.

3.7. Cualidades del líder educativo

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Un líder educativo debe propiciar:

- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Liderazgo compartido
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Toma de decisiones compartida

- ✓ Visión y misión compartida
- ✓ Participación e innovación
- ✓ Respeto a la diversidad y proceso de enseñanza aprendizaje

3.8. MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO (DESARROLLO)

DOMINIO: Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes
Competencias directivas

- Condiciones para elevar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje
- Planificación, promoción de la convivencia democrática, intercultural
- Evaluación de la gestión de una institución educativa

DOMINIO: **Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes**,

- Competencias para potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente.
- Implementación de un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza aprendizaje.
- Cambio de paradigmas: del Director Tradicional al Líder Pedagógico

ASPECTOS	TRADICIONAL	NUEVO ENFOQUE
Quien es un director	Administrador Burocrático	Líder pedagógico
Gestión escolar	Centrada en lo administrativo	Centrado en los aprendizajes
Organización escolar	Rígida en su estructura y atomizada en sus funciones	Democrático, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela
Instrumentos de gestión	Únicamente normativo y poco funcionales	Consensuados, permanentemente revisados y altamente funcionales
Familia y comunidad	Únicamente como proveedores de recursos	Aliados y colaboradores que favorecen el proceso de enseñanza aprendizaje
Practicas directivas	Autoritarios o permisivas	Democráticos y constructivos
Monitoreo pedagógico	Indiferente, observador, censurador	Crítico reflexivo, asesoramiento pedagógico.

CONCLUSIONES

PRIMERA La relación que existe entre el liderazgo de los directores y el desempeño docente en la institución educativa Nº50941 Construcción Civil de la provincia de Santiago de Cusco es evidente, pues considerando el valor r.p. 0,888, se define que existe una correlación positiva fuerte entre el liderazgo de los directores y el desempeño docente.

SEGUNDA Los niveles de liderazgo de los directores que se presenta en la institución educativa Nº50941 Construcción Civil de la provincia de Santiago de Cusco, luego de analizar los resultados, de la estadística descriptiva y de hacer un análisis de los mismos se obtuvo como conclusión que están en un nivel regular de liderazgo con el 100% (ver tabla 4).

TERCERA Los niveles de desempeño docente que se presenta en la institución educativa Nº50941 Construcción Civil de la provincia de Santiago de Cusco, luego de analizar los resultados, de la estadística descriptiva y de hacer un análisis de los mismos se obtuvo como conclusión que están en un nivel satisfactorio de desempeño docente con el 60% (ver tabla 11).

CUARTA Considerando el valor r.p. 0,888, se define que existe una correlación positiva fuerte (directamente proporcional) entre el liderazgo de los directires y el desempeño docente en la institución educativa Nº50941 Construcción Civil de la provincia de Santiago de Cusco; por ende se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna (ver tabla 12).

SUGERENCIAS

PRIMERA: Se sugiere a La Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 080001 capacite al personal directivo directores y subdirectores de la Institución Educativa I.E N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017, sobre temas de planificación institucional, clima institucional para el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.

SEGUNDA: Que el director reconozca que es un líder y como tal posee las habilidades para gobernar, organizar y dirigir una institución educativa de manera integral y eficaz; y así, darle la oportunidad a los docentes de desarrollar aptitudes que mejoren su desempeño.

TERCERA: La concretización de un estudio más concienzudo y minucioso con la aplicación de otros instrumentos de investigación que permitan la triangulación de la información recabada y la confrontación de los resultados obtenidos sobre la correlación entre liderazgo directivo y desempeño docente, así como ampliar el número y tipo de sujetos informantes.

CUARTA: Aprovechar la valiosa información recopilada para realizar investigaciones que procuren un análisis inferencial (asociativo, comparativo o correlacional) tomando en consideración género, estudios de maestría, área curricular del docente y del director o tiempo de servicios, con la finalidad de ampliar y profundizar los alcances teórico prácticos del presente estudio.

BIBLIOGRAFÍA

Alberto, R., & Osorio, R. (2006). *El desempeño docente y el rendimiento académico en formación especializada de los estudiantes de matemática y física de las facultades de educación de las universidades de la sierra central del Perú.* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Alvarado, O. (1996). *Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades.* Lima: Universidad César Vallejo.

Amaya, M. (1996). *Dinámica de Liderazgo en Las Organizaciones* . Bogotá: Universidad Santo Tomas.

Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos. El liderazgo en educación.* Madrid: UNED.

Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. Anales de psicología. *Anales de Psicología*, 89-97.

Charry Aysanoa, J. (2005). *Relación entre el desempeño didáctico del docente y la capacitación del egresado para elaborar la tesis de grado en la Maestría de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Chiavenato, I. (1997). *Entrenamiento y desarrollo del personal. Administración de recursos humanos.* México DF: I. Chiavenato.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional–La dinámica del éxito en las organizaciones.* Mexico DF: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). *Gestión del talento humano.* Colombia: Mc. Graw Hill.

Cueva, A. (2006). *Diccionario de pedagogía.* Lima: BC de San Marcos.

Fullan, M. (2005). *Leader Shipand sustainability: Systemthin kersinaction Thousand Oaks.* California: Corwin Press.

Fullan, M. (2010). *Motion Leadership.The skinny on be coming changesavvy.* California: CorwinPress.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership. Second international handbook of educational leadership and administration. *Open Journal of Leadership*, 653-696.

Guerrero, L. (03 de 2012). *Escuela Marca Perú: Un Modelo de Pertinencia y Calidad*. Obtenido de http://repositorio.minedu.gob.pe: http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/3550/Escuela%20

Marca%20Per%C3%BA%20%20un%20modelo%20de%20pertinencia%20y%20calidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Horn, A., & Marfan, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 82-104.

Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica. (2013). *¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa? Matriz y guía de autoevaluación dela gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular*. Obtenido de sineace.gob.pe: https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/GUIA_EBR_ccarat.pdf

Leithwood, K., Seashore , K., Anderson, S., & Wahlstrom, k. (2004). *Sustainable Leadership: Impact of an Innovative Leadership Development Program for School Principals in Palestine.* New York: The Wallace Foundation.

Mansilla Garayar, J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución" Inmaculada Concepción".* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Rincón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas.* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración.* México: Pearson Educación.

Siliceo, A., Angulo, B., & Siliceo, F. (2001). *Liderazgo: el don del servicio.* México: Mc Graw Hill.

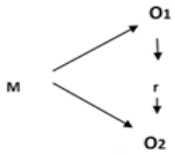
Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). *How to choose a leadership pattern* . Boston: Harvard Business Review.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia

TITULO: LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y SU INFLUENCIA CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 50941 - CONSTRUCCIÓN CIVIL DE LA PROVINCIA DE SANTIAGO – CUSCO - 2017

Problema de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño y población
Pregunta general ¿Cómo influencia el liderazgo de los directores en el desempeño docente docente en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017? **Preguntas específicas:** -¿Cómo es el liderazgo de los directores en la	**Objetivo general:** Determinar la influencia del liderazgo de los directivos en el desempeño docente en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017. **Objetivos específicos:** -Evaluar el liderazgo de los directivos en la Institución Educativa N° 50941 -	**H_a:** Existe relación significativa entre del liderazgo de los directivos y el desempeño docente en la Institución Educativa I.E N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017. **H_0:** No existe relación significativa entre del liderazgo de los directivos	**Variable X:** Liderazgo de los directores **Variable Y:** Desempeño	**Tipo de investigación** Correlacional **Método de investigación** La presente investigación está basada en el enfoque cuantitativo, porque "utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población" (Hernández, 2003)

Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017? -¿Cómo es el desempeño docente en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017? -¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo de los directores con el desempeño docente docente en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017?	Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017. -Determinar el nivel de desempeño laboral del personal docente en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017. -Establecer el grado de influencia entre del liderazgo de los directivos y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017.	y el desempeño docente en la Institución Educativa I.E N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017.	docente.	**Diseño de investigación** El presente trabajo de investigación está guiado mediante el diseño descriptivo – correlacional de corte transversal. Cuyo esquema es el siguiente:  Dónde: M = Es la muestra del estudio; O_1 = Liderazgo directivo O_2 = Desempeño docente “r” = Hace mención a la posible relación entre ambas variables. **Población y muestra**

Población:

La población estuvo conformada por el personal directivo (directores y sud directores) y personal docente de la Institución Educativa I.E N° 50941 - Construcción Civil de la Provincia de Santiago – Cusco - 2017

Muestra:

Institución Educativa I.E N° 50941	**N°**
Docente	8
Directivos	2
TOTAL	**10**

Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Técnica:

Encuesta.

Instrumento:

				Cuestionario: Marco del buen desempeño directivo Cuestionario: Marco del buen desempeño docente.

Anexo 2 Cuestionario marco del buen desempeño directivo

ESTIMADO DOCENTE:

Lea detenidamente cada una de las afirmaciones y decida en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con ellas. Responda a cada una de las frases marcando con x la respuesta.

No le ocupará más de 15 minutos.

No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que sea sincero en sus respuestas

Nº	**INDICADORES**	**CATEGORÍAS**			
		Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Nunca
1	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.				
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.				
3	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.				
	Genera un clima escolar basado en el				

4	respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.				
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.				
6	Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.				
7	Gestiona el uso .óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.				
8	Gestiona el uso .óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.				
9	Gestiona el uso .óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados				
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.				
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro				

	de los objetivos institucionales.				
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.				
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.				
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje				
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.				
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.				
17	Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.				
18	Orienta y promueve la participación del equipodocente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.				

19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el c de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.				
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.				
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.				

Baremo

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Nunca
1	**2**	**3**	**4**

Anexo 3 Base de datos - Liderazgo directivo

Nº	GESTION ESCOLAR								DESARROLLO PEDAGÓGICO									SISTEMA DE DIRECCIÓN ESCOLAR						T
	1	2	3	4	5	6	7	T	8	9	10	11	12	13	14	15	T	16	17	18	19	20	T	
1	2	1	2	3	1	2	3	14	1	1	2	1	3	3	3	1	15	2	2	2	2	2	10	39
2	3	3	1	1	2	2	3	15	2	2	2	2	2	3	1	1	15	2	1	3	1	3	10	40
3	3	2	1	2	3	3	1	15	3	3	2	3	2	2	1	3	19	3	3	2	2	2	12	46
4	3	1	3	1	3	3	2	16	2	1	2	2	3	1	2	3	16	2	3	3	1	3	12	44
5	3	2	3	3	3	3	3	20	2	3	1	2	1	2	2	2	15	3	3	1	1	3	11	46
6	2	2	3	3	3	1	2	16	2	3	3	1	2	1	3	2	17	2	2	3	3	3	13	46
7	1	3	3	3	1	1	3	15	3	3	1	3	2	3	2	2	19	2	2	3	2	2	11	45
8	2	3	3	3	2	2	3	18	1	3	1	2	3	2	3	3	18	1	3	2	2	2	10	46
9	2	3	3	2	2	2	3	17	2	3	3	2	3	3	1	3	20	3	1	2	2	2	10	47
10	3	1	2	3	2	1	1	13	2	2	3	2	1	2	2	1	15	2	2	3	1	2	10	38

Anexo 4 Cuestionario marco del buen desempeño docente

ESTIMADO COLEGA:

Lea y analice detenidamente cada una de las afirmaciones y decida en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con ellas. Responda a cada una de las frases marcando con x la respuesta.

No le ocupará más de 15 minutos.

No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que sea sincero en sus respuestas

Nº	**INDICADORES**	**CATEGORÍAS**			
		1	2	3	4
1	Involucro activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje				
2	Maximizo el tiempo dedicado al aprendizaje				
3	Promuevo el razonamiento, la creatividad y/o pensamiento crítico.				
4	Evalúo el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza				
5	Propicio un ambiente de respeto y proximidad.				
6	Regulo positivamente el comportamiento de los estudiantes.				

Baremo

Destacado	satisfactorio	En proceso	Insatisfactorio
4	**3**	**2**	**1**

Anexo 5 Base de datos - Desempeño docente

Nº	DESEMPEÑO DOCENTE						
	1	2	3	4	5	6	T
1	2	4	3	4	2	3	18
2	4	3	3	4	2	3	19
3	4	3	3	4	3	4	21
4	3	4	3	4	3	3	20
5	3	4	3	3	4	3	20
6	4	4	3	4	3	4	22
7	3	3	4	3	3	4	20
8	4	3	3	4	3	4	21
9	4	3	4	4	4	4	23
10	3	3	4	3	2	3	18