

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA “WILLIAM PRESCOT”, NIVEL PRIMARIA, DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

WILSON ALEJANDRO OCHARÁN SÁNCHEZ

Asesor:

Mg. OSCAR SILVA ROJAS

CAJAMARCA, PERÚ

2018

COPYRIGHT©2018 by
WILSON ALEJANDRO OCHARÁN SÁNCHEZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS APROBADA

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA "WILLIAM PRESCOT", NIVEL PRIMARIA, DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

WILSON ALEJANDRO OCHARÁN SÁNCHEZ

Comité científico:

Mg. Oscar Silva Rojas
Asesor

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes
Jurado Evaluador

Dr. Doris Castañeda Abanto
Jurado Evaluador

Dr. Rosa Reaño Tirado
Jurado Evaluador

Cajamarca- Perú

2018



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Posgrado


PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS


ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS


Siendo las 10.00 de la mañana del día 24 de abril de dos mil dieciocho, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. DORIS CASTAÑEDA ABANTO**, y como integrantes del Jurado Titular **Dra. ROSA REAÑO TIRADO** y **Dr. VICTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES**, en calidad de Asesor el **Mg. OSCAR SILVA ROJAS**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA "WILLIAM PRESCOT", NIVEL PRIMARIA, DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA", presentada por el **Bach. en Educación WILSON ALEJANDRO OCHARÁN SÁNCHEZ**, con la finalidad de optar el Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Acordó con la calificación de Excelente la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Educación WILSON ALEJANDRO OCHARÁN SÁNCHEZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como MAESTRO EN CIENCIAS, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN.

Siendo las 12.05 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


Dra. Doris Castañeda Abanto
JURADO EVALUADOR


Mg. Oscar Silva Rojas
Asesor


Dra. Rosa Reaño Tirado
JURADO EVALUADOR


Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes
JURADO EVALUADOR

A:

Dios por permitirme desarrollar este trabajo de investigación, que fomentará el desarrollo de otros docentes en el trabajo cooperativo.

DEDICATORIA

A mi hermosa familia, en especial a mi esposa Miriam, mis hijos Dana y Víctor; que son la razón de mi vida, quienes son mi inspiración cada día para seguir mejorando como persona, con su apoyo y comprensión ilimitada que hizo posible poder obtener el grado de Magister. A mis padres Clara y Luis por el apoyo incondicional que me han mostrado con el cuidado de mi hija, dándoles el amor que ella necesitaban en los momentos que estaba ausente. También a mi suegro Víctor por la comprensión que ha tenido a mi persona.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento más profundo a nuestra alma Mater la Universidad Nacional de Cajamarca y a todos los docentes, que supieron traducir el propósito, al brindar la oportunidad de continuar mi desarrollo profesional y muy especialmente al Mg. Oscar Silva Rojas, por su apoyo desinteresado en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, en las asesorías y contribución científica y metodológica al presente trabajo de investigación.

Al Director de la Institución Educativa Privada “William Prescott”, Jimmy Saldaña Calderón, por brindarme el apoyo para poder realizar mi trabajo de investigación.

A mi familia y amigos que me alentaron a esforzarme hasta el final de este proceso.

El autor

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
CONTENIDO	viii
LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPITULO I	
REALIDAD PROBLEMÁTICA	
1.1. Planteamiento del problema de investigación	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Justificación de la investigación	2
1.4. Alcances y limitaciones	3
1.4.1. Alcances	3
1.4.2. Limitaciones	4
1.5. Objetivos de la investigación	4
1.5.1. Objetivo general	4
1.5.2. Objetivos específicos	4

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Marco teórico	5
2.1.1. Antecedentes de la investigación	5
2.2. Bases teóricas	16
2.2.1. Liderazgo transformacional	16
2.2.1.1. Concepciones del liderazgo transformacional	16
a. Influencia idealizada	18
b. Consideración individual	18
c. Estimulación intelectual	20
d. El liderazgo inspiracional es el líder actual y del futuro	21
2.2.1.1. El liderazgo pedagógico	25
A. El líder transformador	26
B. Importancia del liderazgo en las instituciones educativas	27
C. Liderazgo integral para el siglo XXI	27
D. Aspectos éticos del liderazgo transformacional	29
2.2.2. Desempeño docente	32
2.2.2.1. Concepto de docente y desempeño del docente	32
2.2.3. El desempeño del docente puede ser visto desde dos planos	35
2.2.3.1. Factor como docente facilitador.	36
2.2.3.2. Factores que influyen en el desempeño docente	36
A. Calidad del desempeño	37
B. Evaluación del desempeño docente	38

C. Componentes del desempeño docente	39
2.2.3.3. Medición del desempeño de la administración pública en Perú	42
A. Indicadores de desempeño	44
B. Trabajo en equipo	45
C. Innovación	45
2.2.4. Marco de Buen Desempeño Docente	46
2.2.4.1. Definición y propósito	46
2.2.4.2. Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente	46
2.2.4.3. Los cuatro dominios del marco de buen desempeño docente	47
2.2.5. Relación del liderazgo transformacional con el desempeño docente	49
2.2.6. Evolución de los enfoques	53
a) Enfoque centrado en la personalidad	53
b) Enfoque de la contingencia y situación	55
c) Enfoque relacional	56
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	57
3.1. Descripción del perfil de la institución educativa	57
3.2. Hipótesis y variables de la investigación	57
3.2.1. Hipótesis	57
3.2.2. Variables de investigación	57
3.2.3. Variables e indicadores	57
3.3. Tipo de investigación	58
3.4. Nivel de investigación	59
3.5. Diseño de estudio	59
3.6. Población, muestra y muestreo	60

3.4.1. Población	60
3.4.2. Muestra y muestreo	61
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	60
3.7.1. Descripción de las técnicas de recolección de datos	60
3.7.2. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos	61
3.8. Validez	61
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIONES	
RESULTADOS	
4.1. Información general de la institución educativa	62
4.1.1. Normalidad de datos	64
4.2. Contratación de los resultados	67
4.2.1. Análisis inferencial entre el liderazgo transformacional y el desempeño	
Docente	67
1. Hipótesis estadísticas general	67
2. Nivel de significancia	67
3. Estadística de Prueba	67
CONCLUSIÓN	69
SUGERENCIAS	70
REFERENCIAS	71
APÉNDICE	77

TABLAS

Tabla 1. Liderazgo transformacional según Burns y Bass	16
Tabla 2. Modelo para el liderazgo del siglo XXI	29
Tabla 3. Operacionalización de las variables	57
Tabla 4. Distribución de la población de la IE. “William Prescott”	60
Tabla 5. Los ciclos en el que ud. se desempeña	62
Tabla 6. Sexo de los docentes	62
Tabla 7. Cuantos años tiene en el sistema educativo	62
Tabla 8. Cuantos años tiene en la escuela	63
Tabla 9. Condición laboral de los docentes	63
Tabla 10. Cargo que desempeñan los docentes	63
Tabla 11. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	64
Tabla 12. Correlación de Pearson entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño docente	67

FIGURAS

Figura 1. Liderazgo transformacional del director	64
Figura 2. Desempeño docente	65
Figura 3. Nivel de liderazgo transformacional, según opinión de docentes	66
Figura 4. Nivel del desempeño docente	66
Figura 5. Dispersión de puntos entre liderazgo transformacional del director y el desempeño docente	68

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente en la Institución Educativa Privada “William Prescott”, nivel primaria, de la ciudad de Cajamarca. En la hipótesis existe influencia directa del liderazgo transformacional en el desempeño laboral del docente en la Institución Educativa Privada “William Prescott”, nivel primaria, de la ciudad de Cajamarca. El diseño de la investigación es no experimental. Además, por su espacio temporal es transversal porque recopiló datos en un momento único. La población estuvo conformada por 10 docentes de la Institución Educativa. Para medir la variable del liderazgo transformacional del director, se utilizó un cuestionario, el cual se elaboró teniendo en cuenta los aportes del Ministerio de Educación en el Marco del Buen desempeño Directivo 2014. Respecto a la variable de desempeño laboral del docente, se utilizó el cuestionario elaborado con los Dominios del Marco del Buen desempeño Docente 2012, el cual ha sido adaptado y validado. Finalmente, los resultados fueron presentados en tablas lo que permitió realizar una descripción y documentación detallada de la información, llegando a la conclusión que señala que el P-valor = $0,000 < 0,05$, por consiguiente el resultado es significativo al 95% de seguridad estadística. La magnitud de esta correlación es de 76.0% (0,764), correspondiente a una correlación positiva considerable, lo que demuestra que existe una influencia significativa con un valor aproximado. El coeficiente de determinación indica que la variable liderazgo transformacional explica a la variable desempeño laboral del docente en un 58,4 %, el 41,6 % restante se debe a variables extrañas. Cabe detallar que fue establecida por la correlación de Pearson.

Palabra Clave: liderazgo transformacional, desempeño laboral del docente.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the influence of the principal transformational leadership on the teacher's performance in the primary level of the Private Educational Institution "William Prescott", Cajamarca city. In the hypothesis, there is a direct influence of the transformational leadership on the teacher's performance in the primary level of the Private Educational Institution "William Prescott", Cajamarca city. This is a non-experimental research design. Due to its temporary space it is transversal because it collected data in a unique moment. The population was made by 10 teachers of the Educational Institution. To measure the variable of the principal transformational leadership, it was used a questionnaire, which was developed taking into account the contributions of the Ministry of Education in the Framework of Good Management performance 2014. Regarding the variable of the teacher's performance, it was used the questionnaire prepared with the domains of the framework of good management performance 2012, which has been adapted and validated. Finally, the results were presented in charts, which allowed a detailed description and documentation of the information, reaching the conclusion which show that the $P\text{-value} = 0.000 < 0.05$, therefore the result is significant with a 95% of statistical security. The magnitude of this correlation is 76.0% (0.764), that correspond to a considerable positive correlation, this shows that there is a significant influence with an approximate value. The determination coefficient indicates that the transformational leadership variable explains the teacher's performance variable in a 58.4%, the remaining 41.6% is due to strange variables. It should be noted that it was established by the Pearson correlation.

Keyword: transformational leadership, teacher's performance.

INTRODUCCIÓN

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. (Bass,1999)

La importancia del liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación hace que su valoración resulte un asunto de enorme interés.

El desempeño docente: Es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concentra en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaje. (Torres, 2008)

La investigación estuvo orientada a determinar la influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente en la institución educativa privada “William Prescott”, nivel primaria, de la ciudad de Cajamarca, a la cual se considera como unidad de análisis.

La investigación realizada fue de tipo básica, porque permitió conocer la relación entre el liderazgo transformacional del director el desempeño laboral del docente de la Institución Educativa Privada “William Prescott”. Su diseño fue no experimental - transversal, seccional, pues quedó limitado a una sola observación de un solo grupo en un solo momento del tiempo. Para los fines de la investigación, la población de estudio estuvo constituida por 10 docentes de la institución; debido a que ellos enseñaban al nivel primario, no se trabajó con una muestra.

El primer capítulo detalla la descripción de la realidad problemática, justificación de la investigación, sus alcances y limitaciones, la definición del objetivo general y los específicos, la hipótesis y así como la relación que existe entre las dos variables y sus indicadores.

En el segundo capítulo se desarrolla los fundamentos teóricos, donde se mencionan investigaciones recientes relacionadas sobre Liderazgo, Liderazgo Transformacional, y Desempeño Docente; las bases teóricas especializadas con el tema y el marco conceptual que fundamentan la investigación.

En el tercer capítulo, describe la metodología, presenta la operacionalización de variables, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos utilizados, así como la descripción de los mismos y su confiabilidad.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados y discusión de los mismos, se señalan conclusiones que se derivan del trabajo realizado y finalmente se presenta las referencias bibliográficas, anexos y apéndices.

CAPÍTULO I

REALIDAD PROBLEMÁTICA

1.6. Planteamiento del problema de investigación

En la actualidad debido a los constantes cambios que han tenido las instituciones y la globalización que influyen en los medios de información que ha determinado una nueva concepción de la vida de las personas, logrando que el conocimiento esté al alcance de todos. Testimonio de esto es la implantación de profundas reformas educativas en un gran número de países, que abordan conceptos como “productividad educativa” y “rendición de cuentas” (Delannoy, 1998).

Por todo esto en la actualidad en las Instituciones Educativas se han implantado métodos de liderazgo, para la comunicación en la trasmisión de la información de los procesos de enseñanza-aprendizaje, se ve que todavía es inoperante; tanto por la resistencia de los docentes que siguen encasillados en modelos tradicionales y los directivos que solo cumplen funciones administrativas.

Al respecto, la percepción que los docentes tienen en relación a sus directores escolares, se puede afirmar que, están enfocados más al perfil y las tareas propias de un administrador que a las de un líder.

También existen diversos estudios sobre las organizaciones en las que se han señalado profusamente que, “tanto la gestión como el liderazgo transformacional, son variables de proceso fundamentales que contribuyen significativamente al logro de los objetivos de una organización” (Maureira, 2004, p. 5).

Cabe aclarar que como se observa a continuación, se intenta asociar el liderazgo transformacional con el desempeño laboral del docente, lo que implica trabajar a nivel de centro de trabajo y las motivaciones tanto personales como reconocimientos y su formación intelectual a los docentes.

En este contexto, se vuelve necesario marcar la distancia que se da en la presente investigación parte de la premisa que postula, todo director como responsable del centro de trabajo, no debe limitar su encomienda a administrar, gestionar y dirigir la Institución Educativa, sino que también debe ejercer un liderazgo claro que influya en sus colaboradores en la manera de “ir haciendo las cosas”, siempre teniendo en mente que la misión de toda Institución Educativa, implica la ejecución de estrategias encaminadas en mejorar la eficiencia educativo lograda por los estudiantes, en relación a la Institución Educativa Particular “William Prescott” no se observa que el liderazgo del director influya en el desempeño de los docentes, por tal motivo el desarrollo de las actividades se han estado realizando por la propia experiencia que tienen los maestros en la Institución al ser nueva.

Finalmente, es necesario dejar en claro que aquí se explora la posible relación - fuerza y sentido entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral del docente.

1.7. Formulación del problema

¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente en la Institución Educativa Privada de nivel primario “William Prescott” Cajamarca?

1.8. Justificación de la investigación

Se ha indicado que los estudios sobre las organizaciones tratan de analizar la complejidad de los procesos institucionales, los cuales son producto de las interacciones sociales que se dan al interior de las mismas; presentándose la Institución Educativa como una edificación social inmersa y resultante de dichas relaciones. En este contexto la influencia del liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral del docente es muy importante, porque permite convertirse en el punto primordial de la Institución Educativa.

Como resultado de tales relaciones, en la organización se dan unos procesos institucionales complejos tales como la cultura, el poder y el liderazgo. Es así como el

diagnóstico y modificación de la cultura y el liderazgo organizacional son fundamentales para el cambio y la transformación de la Institución Educativa.

La preocupación de desarrollar esta investigación es indagar acerca de la temática del liderazgo en la Institución Educativa, se origina por la misma experiencia educativa como docentes durante largos años en distintos niveles que a la luz de las tendencias universales relacionadas con la cultura organizacional educativa han permitido determinar las diferencias sustanciales en la visión y la práctica de un liderazgo transformacional institucional y la influencia en el desempeño laboral del docente que en unas instituciones son mediatizadas por la superación, la innovación, el desarrollo y la actitud de cambio, mientras que en otras prima el mantenimiento rutinario, el estancamiento y la permanente justificación sobre lo ineficaz que es la organización educativa, factores éstos que poco aportan al incremento de la calidad educativa.

Todo esto evidencia una problemática que se dirige hacia la organización escolar, en donde el énfasis de los procesos educativos se fundamenta esencialmente en la interacción entre los distintos agentes: director – docente, y que se refleja en los procesos educativos en los estudiantes, desarrollando así estrategias de mejor calidad. Por lo tanto, el estudio del liderazgo transformacional en las organizaciones aporta una diversidad de enfoques y reflexiones en torno a este fenómeno, haciéndose notar como un tema ampliamente estudiado y aún no agotado.

1.9. Alcances y limitaciones

1.9.1. Alcances.

La investigación se realiza en la Institución Educativa Privada “William Prescott”, nivel primaria, de la ciudad de Cajamarca y se efectúa la medición de las variables sobre la influencia del liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral del docente.

1.9.2. Limitaciones.

La investigación se centra en una muestra de docentes de tamaño medio alto, es decir, entre 30 – 40 docentes y no es extrapolable en poblaciones en instituciones con estas características, por tal motivo, no se ha considerado a docentes que brindan el servicio en los niveles de primaria y secundaria.

1.10. Objetivos de la investigación

1.10.1. Objetivo general

Determinar la influencia entre del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente en la Institución Educativa de nivel primaria “William Prescot” Cajamarca.

1.10.2. Objetivos específicos

- a. Diagnosticar el nivel de liderazgo del director, interés hacia los docentes, interés por brindar confianza y cercanía, imagen que proyectan y la relación de tolerancia del director que se presenta en la Institución Educativa Privada de nivel primario “William Prescot” Cajamarca.
- b. Examinar el nivel del desempeño laboral según los dominios I preparación para el aprendizaje y dominio II enseñanza para el aprendizaje que se presenta en la Institución Educativa Privada de nivel primario “William Prescot” Cajamarca.
- c. Establecer la relación entre el nivel de liderazgo transformacional del director con el nivel de desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Privada de nivel primario “William Prescot” Cajamarca.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3. Marco teórico

2.1.2. Antecedentes de la investigación

En la investigación realizada por Medina (2010) denominada Competencias del asesor técnico de Educación Física desde la perspectiva del liderazgo efectivo en las escuelas primarias nacionales, se desarrolló lo siguiente:

La influencia del liderazgo efectivo del director en el manejo de conflictos en las escuelas primarias nacionales urbanas ubicadas en la parroquia Pueblo Nuevo del municipio Baralt, estado Zulia. Para ello se sustentó teóricamente en aportes de autores como Chiavenato (2010), Robbins (2012), Ivancevich (2009) entre otros. Metodológicamente fue de tipo descriptivo, con diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 103 individuos, discriminados de la siguiente manera: 11 directivos, 92 docentes, pertenecientes a las instituciones seleccionadas. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos mediante un cuestionario con escala tipo Likert, estructurado por cinco alternativas y 39 ítems. La validez se obtuvo a través del juicio de cinco expertos, la confiabilidad se calculó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0.928. Los resultados obtenidos permitirán dar respuesta a los objetivos de la investigación por medio de la elaboración de conclusiones en las cuales se determinó que la ausencia de un liderazgo efectivo en esas instituciones influye en el manejo de conflictos, pues ocasiona la nula presencia de los directivos en la solución de situaciones conflictivas. Se recomienda ejercer un liderazgo dirigido a dar respuesta a las exigencias del talento humano de la institución; utilizar

las técnicas de mediación y negociación como vía de solución de los conflictos (p. ix).

Asecios (2015) en la tesis titulada “Clima institucional y desempeño docente en el Instituto en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla, se menciona que:

El estudio tuvo como propósito establecer la relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla. La muestra de tipo disponible, estuvo conformada por 100 docentes de las instituciones educativas de la Red 1. El tipo de estudio es correlacional y el diseño descriptivo correlacional. Se aplicó el instrumento de clima Institucional elaborado por Martín (1999) y adaptado por Pérez (2010) por validación por expertos, 0.98 y confiabilidad por consistencia interna, alpha de Cronbach de 0.948. Para el desempeño docente, se aplicó la prueba elaborada por Valdés (2004) y adaptada por Salluca (2010), con validez de 0.98 y confiabilidad de 0.915. Se encontró correlación media entre el clima institucional y desempeño docente, encontrándose además correlación media en todas las dimensiones del clima institucional con el desempeño docente. El estudio concluye en que existe correlación positiva entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red 1 de Ventanilla (p. X).

Calle Mendéz, Cleto Américo en su tesis titulada “Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones públicas de la Región Callao”.

Realizó una investigación descriptiva correlacional porque se ha hecho una detallada descripción de ambas variables y sus respectivas dimensiones sobre la muestra aleatoria simple de 57 Directores y 336 docentes del nivel secundario; los instrumentos fueron validados según la tabla de rango de coeficientes de 81,16 de

calificativo en un rango de 1 al 100 lo que significa un instrumento muy bueno. El objetivo principal fue determinar el grado de relación entre el modelo de Liderazgo Transformacional y la gestión institucional de los Directores de las instituciones educativas públicas de la región Callao, teniendo como resultados una correlación significativa de 0.772 entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones, provee una síntesis útil y perceptiva de después de la investigación en el liderazgo transformativo. Él también apunta hacia áreas importantes donde el trabajo empírico ha hecho progreso sustancial, y describe los asuntos sobre los cuales mucho trabajo es todavía necesitado. (Bass,1999)

“Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural” de M^a Mercedes Cuevas López, Francisco Díaz Rosas y Verónica Hidalgo Hernández; de la Universidad de Compostela (2008), La importancia del liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación hace que su valoración resulte un asunto de enorme interés. En este artículo, partiendo de los criterios que contempla el Modelo de Excelencia, presenta un cuestionario de liderazgo que permite analizar la actuación de los directivos con relación a la planificación y estrategia, el personal, los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados; incluyendo, además, un bloque específico para evaluar el ejercicio del liderazgo en contextos multiculturales.

En los tiempos que corren, a partir de las relativas transformaciones que se han suscitado particularmente en materia política, es claro que los liderazgos deberían

ser examinados de acuerdo a los parámetros de liderazgo democrático, a fin de reorientar los que operan en el campo educativo. Al respecto, para que un liderazgo sea más positivo al colectivo, se precisa que los integrantes del grupo sean corresponsables a la hora de decidir sobre la persona en la que va recaer el liderazgo, los términos en que se va ejercer, las condiciones a cumplir tanto por el líder como por los corresponsables; en suma, los integrantes del grupo deben convertirse a su vez en líderes al momento de ejercer su derecho a decidir sobre el tipo, modalidades y detentadores del liderazgo (Bolívar, 2010).

De igual manera, se argumenta que el liderazgo transformacional es un cambio de paradigma hacia un estilo más visionario y más enfocado en la dotación de facultades, el cual es necesario en un mundo de cambios. En este orden de ideas, plantea que existen tres factores que definen al líder transformacional, entre los que destaca: el liderazgo carismático, la consideración individualizada y la estimulación intelectual (Mosley, 2005).

Estudios específicos relacionados con el problema de investigación que expliquen con claridad la relación del liderazgo transformacional del director con el desempeño del trabajador de servicio. No registra antecedentes. Sin embargo, es preciso señalar que se ubicaron investigaciones relacionados con ambos temas. Es así que las siguientes investigaciones tanto internacionales como nacionales tomadas como antecedentes dan fundamento teórico y respaldo a la presente investigación. En el ámbito internacional tenemos: A, Rojas (2012) quien realizó la investigación “El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana” Los objetivos de la investigación fueron: Describir el liderazgo transformacional en los directores de tres Liceos de Excelencia pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana, considerando la percepción de los docentes. Determinar la existencia de diferencias

significativas entre la percepción sobre el liderazgo transformacional del director en los docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de los docentes de 3 Liceos regulares. A continuación, se describen los principales aspectos metodológicos que dan forma a esta investigación. En primer lugar, es necesario mencionar que el presente estudio corresponde a un diseño de tipo no experimental transversal. Esto se sustenta en dos pilares, por una parte, su ejecución no contempló ningún tipo de intervención sobre los sujetos en estudio, lo que justifica su naturaleza no experimental, y por la otra, su realización consideró solo la aplicación de un cuestionario a los sujetos investigados en un momento determinado, lo que sirve de base para argumentar que se trata de un diseño transversal, no longitudinal. En segundo lugar, hay que señalar que se trata de una investigación de tipo descriptivo exploratoria. Esto tiene su principal base en el hecho de que se trata de un tema poco explorado. Por ello este estudio pretende ser un aporte con respecto a la información recogida en torno a los recientemente creados Liceos de Excelencia, tema que sin duda puede abrir nuevas rutas de investigación que permitan descubrir distintas formas de enfrentar la dirección de centros educativos de educación media en el país y particularmente en estos nuevos Liceos. La principal conclusión es que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de 3 Liceos Regulares. (Rojas, 2012).

Por otro lado, García (2011) investigó “Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre”. Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” del Municipio Sucre, Estado Sucre, Año 2011. La presente investigación se

considera descriptiva, debido a que para realizarla se describieron las características del objeto de estudio, el cual es el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, y posteriormente se analizó el mismo para explicar cómo se ejecuta. El proceso de evaluación de desempeño es una actividad en la Institución que se rige por las políticas de evaluación de desempeño que en esta materia sostiene el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), las cuales brindan según los encuestados, beneficios en cuanto a las mejoras en el rendimiento laboral y es reflejado en la institución. (García, 2011).

También, Arratia (2010), hizo la investigación “Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados”. Indagar y caracterizar las percepciones que tienen los docentes respecto de la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo como factores influyentes en sus desempeños laborales, y analizar la relación que tiene con sus resultados en la Evaluación de Desempeño Docente (EDD) en Chile. El enfoque metodológico que se utilizó en esta investigación fue el cualitativo. La técnica con la cual se trabajó es la entrevista semi-estructurada, tanto a docentes como a algunos expertos. La utilización de la metodología cualitativa se justifica por la necesidad de incorporar las percepciones de los actores centrales del proceso educativo (docentes) con respecto a la Evaluación Docente, y, de esta manera, discutir un tema y analizarlo entendiendo las diferentes lógicas se construyen (importancia de la estrategia cualitativa). Finalmente, es relevante de destacar la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la Evaluación de Desempeño Docente. Si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación es posible encontrar vínculos entre estas tres variables. Así, es posible indicar que para los

docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión, aun cuando aquellos con mejores resultados se centran aún más en el sentido profesionalizante y en la necesidad de realizar procesos de evaluación docente, lo que permite vislumbrar una clara conexión entre estos elementos (Arratia, 2010).

Antecedentes en el ámbito nacional a las siguientes investigaciones: Por su parte, Concha (2013), realizó la investigación “El liderazgo del director y satisfacción de la calidad de servicio en la red educativa 04 UGEL N° 01 - 2012” cuyo objetivo de la investigación fue determinar el liderazgo del director y satisfacción de la calidad de servicio en la red educativa 04 UGEL N° 01 – 2012. En la investigación se asume como método general el método científico, en el proceso específico se posiciona dentro del método hipotético deductivo en razón que la investigación se inició en un problema en el contexto educativo. La conclusión a la que arribo la investigación es: En la prueba de hipostasis general realizada en la tabla 5, el índice de correlación $r=522$ con un $p =,000$ ($p<0,05$) del mismo modo el valor Chi cuadrado es de 56,669 con 9 grados de libertad y una significancia de 0,000 ($p<0,05$) se acepta la hipostasis alterna y se determina que existe relación directa y significativa entre liderazgo del director y satisfacción de la calidad de servicio en la red educativa 04 UGEL N° 01 – 2012. (Concha, 2013, p. 72)

Tapia (2013), investigó “Liderazgo directivo y satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la red N° 07 UGEL 01 Lima - 2013” cuyos objetivos fueron Determinar la relación que existe entre liderazgo directivo y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la red N° 07 UGEL 01 Lima – 2013. Determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional y la satisfacción de los docentes de las instituciones educativas de la red N° 07 UGEL 01 Lima – 2013. La investigación corresponde al enfoque

cuantitativo. Con las siguientes conclusiones: Existe relación entre liderazgo directivo y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la red N° 07 UGEL 01 Lima – 2013, según la prueba de independencia Chi cuadrado (Chi cuadrado Pearson = 21,813; $gl = 4$; $p=0,000 < 0,05$). Según la prueba Spearman la correlación entre liderazgo directivo y la satisfacción laboral es positivo débil ($Rho=0,358$). Por lo tanto estadísticamente hay evidencias para rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptando la hipótesis alterna (H_1). Existe relación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la red N° 07 UGEL 01 Lima – 2013, según la prueba de independencia Chi cuadrado (Chi-cuadrado Pearson = 51,831; $gl=4$; $p=0,000 < 0,05$) Según la prueba de spearman la correlación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral es positiva media ($Rho=0,508$). Por lo tanto estadísticamente hay evidencias para rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptando la hipótesis alterna (H_1) (Tapia, 2013).

Cervera (2012), realizó la investigación “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”. Establecer la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. De acuerdo a Sánchez y Reyes, (2003) método a utilizar es el método descriptivo; este consiste en describir e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otros fenómenos tal como se dan en el presente. El método descriptivo apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural; por tanto, las posibilidades de tener un control directo sobre las variables de estudio son mínimas. A través del método descriptivo se determina y conoce la naturaleza de una situación en la medida en que ella existe en el tiempo del estudio; por consiguiente,

no hay administración o control de un tratamiento específico. “El análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos” (Cervera, 2012).

Bernilla (2012), investigó “Relaciones humanas y desempeño laboral en los trabajadores de la institución educativa N° 2076 – Jerusalén – Zapallal - Puente Piedra - 2012”. El objetivo de la investigación fue determinar si existe una relación significativa entre las relaciones humanas y el desempeño laboral de los trabajadores de la institución educativa N° 2076 – Jerusalén – Zapallal - Puente Piedra durante el año 2012. En la presente investigación se ha hecho uso principalmente de los siguientes métodos de investigación: Deductivo, como procedimiento para establecer científicamente conclusiones razonables que validan las hipótesis planteadas y nos ayuden en el análisis de la investigación. Existe relación significativa entre la dimensión personal y el desempeño laboral en los trabajadores de la institución educativa N° 20 76 Jerusalén – Zapallal de Puente Piedra. Existe relación significativa entre la dimensión grupal y el desempeño laboral en los trabajadores de la institución educativa N° 20 76 Jerusalén – Zapallal de Puente Piedra. Existe relación significativa y directa entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de la institución educativa N° 2076. Las relaciones humanas se relacionan significativamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la institución educativa N° 2076 Jerusalén - Zapallal de Puente Piedra (Bernilla, 2012).

Por su lado, Rivera (2013), investigó “Relación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión educativa en la Red 04 de la UGEL N° 06 de Lima, 2012”. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el liderazgo

transformacional del director y la gestión educativa de la Red N° 04 de la UGEL N° 06 de Lima, 2012. Siguiendo a Carrasco (2009), el método que empleo en la presente investigación es el método analógico inferencial, el método analógico permite analizar describir la unidad y nexos internos entre los hechos y fenómenos de la realidad que se investiga, inferencia porque permite realizar la inducción y deducción en el proceso de análisis y síntesis de los hechos y fenómenos que se investiga, así mismo el diseño es transaccional correlacional; la operacionalización de las variables ya la discusión de resultados se determinó por la construcción realizada sobre los datos recogidos por el instrumento (cuestionario a los docentes), sin olvidar que estos datos se presentó en forma sistematizada en tablas estadísticas, figuras y sus respectivos análisis interpretativos que posibilitaron la validación de las hipótesis con los estadísticos pertinentes. Por lo tanto, esta investigación de acuerdo al método empleado tiene un alcance cuantitativo, por cuanto mide fenómenos cumple procesos y generaliza los resultados. Los resultados obtenidos en la investigación confirman que existe una relación significativa muy buena entre el Liderazgo transformacional del Director y la gestión educativa en la red N° 04 de la UGEL N° 06 de Lima, 2012. Rho de Spearman 0,804 (Rivera, 2013).

Callata (2012) desarrollo la investigación “Gestión del talento humano y su influencia en la eficiencia laboral de inversiones Kimer S.R.L en el distrito de Surco año 2012” cuyos objetivos son determinar la gestión de talento humano y su influencia a la eficiencia laboral de inversiones Kimer S.R.L en el distrito de Surco año 2012. Determinar la capacitación y su recuperación en la eficiencia laboral de inversiones Kimer S.R.L en el distrito de Surco año 2012. Determinar la motivación y su influencia en la eficiencia laboral de inversiones Kimer S.R.L en el distrito de Surco año 2012. El método empleado en el proceso de investigación es descriptivo explicativo. Las conclusiones la que pudo llegar son las siguientes: Se concluye que

el 66% de los trabajadores de inversiones Kimer S.R.L afirma que una buena gestión de talento humano que se les brinda en la empresa le seria de mucha utilidad al momento de realizar sus funciones a fin de obtener una eficiencia laboral óptima dentro de la organización. Según el trabajo de campo que se realizó en de inversiones Kimer S.R.L se concluye que más del 60% de los trabajadores afirman que la capacitación debe realizarse de manera constante en la organización para poder obtener una eficiencia laboral favorable. De acuerdo a la investigación realizada se puede afirmar que el 17% de los trabajadores referencian que un personal motivado no realizara mejor su trabajo a fin de obtener un óptimo rendimiento laboral. También se puede afirmar que el 20% de los colaboradores de la empresa inversiones creen que un personal motivado realizará mejor su trabajo de manera regular. Se concluye que el 51% de los trabajadores de la empresa de inversiones Kimer S.R.L en el distrito de Surco año 2012, indica que un personal motivado si va realizar mejor su trabajo a fin de obtener un buen rendimiento para alcanzar una óptima eficiencia laboral. (Callata, 2012).

2.4. Bases teóricas

2.2.7. Liderazgo transformacional.

2.2.7.1. Concepciones del liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la promoción de relaciones interpersonales entre los directores y los docentes. Algunos autores como James Burns (1978) y Bernard Bass (1985) presentan estilos muy marcados enfatizando perspectivas diferenciadas, ambos consideraron, en sentido amplio, que el liderazgo transformacional se complementaba con el liderazgo transaccional en sus interrelaciones entre líderes y seguidores.

Según Yukl describió el liderazgo sobre como: “a stream of evolving interrelationships in which leaders are continuously evoking motivational responses from followers and modifying their behavior as they meet responsiveness or resistance, in a ceaseless process of flow and counterflow" (Yukl 1989, p. 210).

Tabla 1.

Liderazgo transformacional según Burns y Bass

Burns(1978)	Bass (1985)
Burns límites de transformación liderazgo para la iluminación líderes que atraen a los valores morales positivos y necesidades de orden superior de seguidores	Para Bass una transformación Líder es aquel que se activa la motivación y el seguidor aumenta el compromiso del seguidor, independientemente de si los efectos en última instancia beneficiarán a los seguidores. Bass no excluiría líderes que apelar a las necesidades de orden inferior tales como la seguridad, subsistencia y necesidades económicas. Los líderes tales como Adolph Hitler y Reverendo Jim Jones (del Jonestown matanza) se consideran transformacional, a pesar de sus efectos negativos.

Fuente: YUKL, Gary (1989, p. 211)

Burns, citado por Gary Yukl (1989), consideró que el liderazgo transformacional se vincula con los valores morales en forma positiva y con las necesidades de los seguidores. Para Bass, citado por Yukl (1989), el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación, pero no se preocupa por los beneficios a favor de los seguidores.

También se tiene como características en la práctica del liderazgo transformacional: la capacidad de negociar, el control de los resultados, la capacidad de construir una visión atrayente al colaborador y comunicarla apropiadamente para convencer a dicho colaborador. El líder transformacional es al mismo tiempo carismático y visionario porque es capaz de convencer a sus seguidores en necesidades de reconocimiento planteadas por él. Por tanto, los líderes (transformacionales)

utilizan al máximo sus fortalezas para minimizar sus puntos débiles y desarrollan comunicación eficaz obteniendo apoyo y cooperación de sus seguidores (Cardona 2000).

El liderazgo transformacional, se define como aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar, Se agrega un quinto factor denominado tolerancia psicológica.

Las investigaciones sobre el liderazgo se han asociado tradicionalmente a investigaciones sobre calidad en educación. El investigador más destacado en este campo es Bernar Bass; define el liderazgo transformacional, como “el comportamiento de ciertos directivos, que tienden a convertir a sus profesores en líderes en la actividad educativa”. Se les motiva a través del logro; se despierta la conciencia acerca de la importancia que tienen de los resultados escolares y les generan altas expectativas, a partir de las siguientes dimensiones:

- a. **Influencia idealizada**, que consiste en el poder referencial y de influencia. El líder carismático es idóneo de entusiasmar e imbuir confianza e identificación con la organización, El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas.

Con su integridad, ya que propone unos valores y da testimonio coherente de ellos, logra el respeto, la confianza y la lealtad de los seguidores. (Cambio, innovación, organización, respeto, seguridad y direccionar)

El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto (Bernal, 2000). En tal sentido, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza

y respeto al personal; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

- b. Consideración individual**, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.

El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

A través del diálogo evidencia su empatía y demuestra un auténtico interés por las personas. Conoce a sus seguidores, estimula su desarrollo, delega y brinda la retroinformación que les posibilita seguir creciendo. (Delegar y aconsejar)

En tal sentido, el docente en su función laboral requiere promover en sus seguidores (alumnos) la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoques para viejos problemas; es decir, el educador debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar con los miembros del personal bajo su cargo. Se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas (Bernal, 2000).

El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo

oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado.

Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación deben aplicar este tipo de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores (Bass y Avolio, 1994).

Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras (Gutiérrez, 2003). Es decir, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder.

Otro autor como Covey (1997) expresa que un líder valioso tendrá que desarrollar, como lo ha planteado Bass (1985), la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores.

En tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los docentes líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas (Lombardi, 2003).

Asimismo, Covey (1997) manifiesta que el objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y

motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

- c. **Estimulación intelectual**, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes. Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional (Bass, 1988).

Más que dar las respuestas es capaz de plantear las preguntas adecuadas que estimulan la creatividad y la innovación desde el equipo. (Preparar aprendizaje y administración de tiempo)

Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras (Gutiérrez, 2003). Es decir, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder.

El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (Bass, citado por Bernal, 2000). En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución.

- d. **El liderazgo inspiracional es el líder actual y del futuro**. Ya está mandado a recoger el “jefe” con cara de militar impenetrable e inaccesible, que sólo

producía temor en su entorno laboral. Ahora se pide a gritos en cualquier tipo de compañía que quiera perdurar y trascender, dejando una huella positiva y hasta descendientes de ésta, una persona que esté abierta al cambio y a las nuevas ideas, que sea flexible, acepte sus fracasos y las críticas. Este tipo de guía tiene la capacidad de motivar a su personal, cree en las personas y sobre todo es un ejemplo a seguir llevando una vida transparente. Él se caracteriza porque sabe levantarse ante las dificultades una y otra vez, asume riesgos, es capaz de ponerse en los zapatos de la persona que tiene en frente, entusiasma a su equipo a encontrar soluciones a los problemas, y en vez de magnificar las dificultades del día a día, acierta en la búsqueda de una salida eficaz.

Es capaz de inspirar una visión compartida. En medio del cambio y la ambigüedad transmite el sentido de urgencia para caminar en pos de una visión trascendente. Hace que cada seguidor encuentre su lugar en esa visión. (Motivación, confianza y decisión)

En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero, sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones, cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. Desde este punto de vista, el liderazgo requiere de un reenfoque mental con el fin de lograr una nueva percepción; es un cambio radical orientado a que el comportamiento humano sea congruente con sus creencias y motivarle a realizar cambios permanentes. Al respecto, al referirnos al liderazgo como el

proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas, lo cual va a depender del estilo personal y las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero sí se ha detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes que determinan un conjunto de características (Gersther, 1996).

Desde este punto de vista, los gerentes que conducen de forma racional las actividades de la organización, orientan su gerencia hacia la planeación, organización, dirección y el control de todas sus funciones o tareas, las cuales son cumplidas mediante el seguimiento de un plan de acción bien llevado, con el propósito de crear las condiciones que ayuden a la organización a existir y crecer. En este sentido, la base fundamental de un buen gerente es gerencia y lideriza; ambos elementos deben combinarse para el logro de un fin común que permita el aprendizaje de diferentes técnicas, las cuales conlleven a las personas a su desarrollo personal y profesional como factores indispensables para comprender formas de cooperación con eficacia y eficiencia, y así obtener un bienestar tanto personal como organizacional.

En consecuencia, la gerencia que busca un liderazgo transformacional, más aún en el campo educativo, requiere un ejercicio permanente de corresponsabilidad capaz de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar al personal para la acción, de esta manera podrá alcanzar los objetivos organizacionales y obtener el éxito para que se dé una relación funcional con el grupo. Al respecto, son seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad (Nuñez, 2002).

Asimismo, Covey (1997) manifiesta que el objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

Por ello, el proceso de liderazgo tiene una especial importancia en el “liderazgo inspiracional” ya que no hay empresa que emprender, gesta que impulsar, lucha en la cual perseverar si el líder no logra cohesionar seguidores impulsándolos a hacer algo que ellos desean porque su líder fue capaz de hacerles ver que es “lo deseable” para todos.

El líder avizora el futuro en forma de visión y la comparte para conseguir seguidores sin los cuales no sería realizable el sueño ni tampoco sería líder. Es en ese momento de posesionar la visión en los mecanismos internos de las personas donde empieza a movilizar las fuerzas, a desplegar el potencial. Esta conexión, donde el líder se convierte en mediador entre la visión y los seguidores, es importante y trascendente en todo el proceso de liderazgo porque será la razón de ser de los actos, planes, estrategias que se realicen en el futuro para lograr el ideal: la visión.

Claro que para que tenga éxito deberán también jugar su rol los otros tres factores: influencia idealizada, consideración individual y estimulación intelectual; pero estos cobran trascendencia cuando ya está en marcha el proceso gracias al “liderazgo inspiracional”; más aún, si en el camino ésta se apagara entonces, ¿hacia dónde accionarían los demás factores? Sin motivación,

confianza y decisión hacia la visión, el líder no desplegaría su liderazgo. El líder revela un gran sueño y hace que sea posible con el compromiso de todos

2.2.7.2. El liderazgo pedagógico

Hugo Díaz (2013) plantea que la cualidad más trascendente del director en nuestra realidad de investigación Consejo Educativo, es el liderazgo real, ganado a base a estilos de gerencia que combine el claro establecimiento de estándares de funcionamiento y metas institucionales, la disponibilidad de recursos con las prioridades, el trabajo en equipo y las decisiones basadas en confiables y oportunos sistemas de información.

Ser un líder significa igualmente promover el crecimiento del personal docente y no docente convirtiéndoles en verdaderos líderes en el cumplimiento de sus funciones; confiar en la capacidad de ellos en su misión de implementar la enseñanza de las diversas disciplinas.

Ser un líder significa igualmente promover el crecimiento del personal docente y no docente convirtiéndoles en verdaderos líderes en el cumplimiento de sus funciones; confiar en la capacidad de ellos en su misión de implementar la enseñanza de las diversas disciplinas.

Por ello, han ido apareciendo distintas denominaciones de liderazgo (carismático, visionario, contingente o situacional, moral o ético, participativo o democrático, instructivo o pedagógico, transaccional, transformacional...) De todas ellas, la principal conceptualización teórica y práctica ha sido el liderazgo instruccional, educativo o pedagógico, en la medida en que sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejore las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos del alumnado (Bolívar, 2001). Otros estudios sobre la perspectiva pedagógica se encuentran los de Estilos de Liderazgo Sergiovanni, también citado por Chamorro en su tesis doctoral (2005),

identificando 4 estilos de liderazgos: estilo técnico, humano, educativo, simbólico y cultural; en función del aspecto predominante en los directores, que son fuerzas que influyen en la vida de los centros y que se constituyen en una energía capaz de conducir al cambio. El efecto que produce este tipo de líder es la vinculación y creencias de los alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad educativa en el trabajo del centro.

A. El líder transformador

Es atrayente y motiva a la gente. Es inconformista, visionario y carismático: transforma tanto el estado de cosas dentro de la empresa como las aspiraciones e ideales de sus seguidores. Es un líder que arrastra, que convence, que tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión y que tiene un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone.

Gairin y Villa (1995), nos explica que muchos de los comportamientos directivos que se pueden calificar como eficaces van más allá del liderazgo transaccional; así un líder que establece metas y objetivos y consigue un rendimiento mucho mayor del esperado, con la intención de convertir a su seguidor también en un líder es transformacional, porque:

- Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer.
- Despiertan su conciencia acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos.
- Consiguen, además, que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización.
- Elevan los niveles de confianza y amplían las necesidades de sus subordinados.

B. Importancia del liderazgo en las instituciones educativas

La importancia que tienen los diferentes estilos de liderazgo los cuales como establece Bass (1990), el liderazgo es motivar a las personas para que hagan más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia se puedan producir cambios en los grupos, en las organizaciones y en la misma sociedad, lo que puede significar que en las instituciones educativas se pueda lograr la productividad, la innovación, la calidad en el aprendizaje, la competitividad y la funcionalidad organizacional. En las organizaciones educativas los diferentes sectores que las conforman como son los recursos humanos o como se le llama actualmente el capital humano compuesto por los profesores, administrativos y de servicios cada uno de ellos de sus integrantes se encuentra formado por una estructura genética, una educación, una experiencia acumulada y una actitud, ellos son la base los que se deben liderar para establecer ideas innovadoras y tener una efectividad estratégica en la organización educativa; Estrada, Restrepo y López, (2009), el líder integral debe manejar de manera adecuada las relaciones formales e informales de la organización, estableciendo sistemas de comunicación, información, técnicas y procedimientos de trabajo acordes a la estructura organizacional que le permita unificar al equipo de trabajo. Lo comentado traerá como consecuencia que los alumnos tengan un mejor entendimiento de los conocimientos que la organización educativa le entrega para que responda a las necesidades de una nueva sociedad.

C. Liderazgo integral para el siglo XXI

El liderazgo tiene orígenes anglosajones basándose en el término leader que procede de los años 1300, pero la palabra leadership apareció en dicho idioma hasta la primera mitad del siglo XIX, en escritos relacionados con la influencia política y el control del parlamento Británico (Bass, 1990). En español la

palabra liderazgo aparece en el diccionario de la real academia española (2008) remitiendo a la palabra liderato, que significa condición de líder y la palabra líder proviene del inglés leader, es decir guía y se define como persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora (Pariente, 2010).

Siempre que exista liderazgo en cualquier tipo de organización, existirá un líder que será la persona responsable de influir y motivar a los integrantes de la organización para conseguir objetivos comunes, es por eso que el liderazgo es necesario para el buen funcionamiento de las organizaciones, incluyendo aquellas que se dedican a la educación y que buscan ser eficaces y de excelencia en sus resultados. Charan, Drotter y Noel (2010) proponen un marco conceptual sobre liderazgo que permite la potenciación del recurso humano a través del descubrimiento, la capacitación de prospectos para el desarrollo de líderes en los diferentes niveles de la organización y su dirección.

Los autores también plantean que la construcción de una organización potenciada por el liderazgo debe ofrecer estrategias que faciliten la toma de decisiones a través del análisis de las capacidades, el uso del tiempo y los valores. Para Bush y Glover (2003), el liderazgo implica no sólo el desarrollo de aptitudes sino la posibilidad de conducir a las organizaciones moldeando las actitudes, las motivaciones y el comportamiento de las personas.

El liderazgo además puede ser una función, una estrategia que construye una visión de la organización que es compartida en el sentido de que se distribuye, esté se ejerce de forma colegiada y colaborativamente, se basa en un tipo de cultura y reside en el grupo, pero principalmente en el líder (Delgado, 1996) incidiendo también en el cambio de la organización (Higgs, 2003).

Tabla 2

Modelo para el liderazgo del siglo XXI

De un paradigma anterior	De un paradigma actual y futuro
<ul style="list-style-type: none">- Ser gerente- Ser jefe- Controlar a la gente- Autoridad centralizada- Microgerencia y definición de objetivos- Dirigir con reglas y reglamentos- Establecer una posición de poder y de jerarquía- Exigir obediencia- Centrarse en cifras y tareas- Confrontar y combatir- Estimular las redes de viejos camaradas- Cambiar crisis por necesidad- Ser internamente competitivos- Tener un enfoque estrecho: “Yo y mi organización”	<ul style="list-style-type: none">- Ser líder- Ser formador y facilitador- Darle empowerment- Distribuir liderazgo- Consenso con una visión y una estrategia amplias- Dirigir con valores compartidos para triunfar y con una cultura sana- Desarrollar el poder de relaciones y las redes de equipos de trabajo- Lograr compromisos- Centrarse en la calidad, el servicio y el cliente- Colaborar y unificar- Respetar, honrar y respaldar la diversidad- Aprendizaje e innovación continuados- Ser globalmente competitivos- Tener un enfoque amplio: “mi comunidad, mi sociedad, mi mundo”

Nota. Tomado de Anatomía de un líder (1994) en HBR, Liderazgo para el siglo XXI (1996) en McGraw Hill, El trabajo del líder (1993) en HBR.

D. Aspectos éticos del liderazgo transformacional

Mc Gregor Burns, citado por Echaniz, piensa que la ética es la forma de construir una relación transformadora a favor de ambos, tanto, líder como seguidor. Considera que el liderazgo se transforma en moral elevando la aspiración ética de seguidor y líder teniendo en ambos un efecto transformador (Echaniz, 2001).

Sin embargo, Bernard Bass no considera que el líder deba ser ético transformativo tomando como ejemplos al emperador romano Calígula o al dictador Mussolini, es decir sólo dirigen los procesos de cambio sin importarles

la condición moral de sus seguidores o las libertades individuales que deben respetar.

Asumiendo una posición estoica, el líder transformacional tiene valores morales basados en la ética personal desarrollando integridad en sus acciones y otorgando confianza personal a sus seguidores. Nosotros tenemos la expectativa que el líder transformacional posea una conducta moral sólida para legitimar su liderazgo.

El defecto del liderazgo transformacional es evitar una posición clara del líder por considerar relaciones de beneficio que no siempre tienen integridad para dicho fin o cometido. Es más, el líder transformador puede desarrollar la manipulación en sus seguidores a fin de persuadir a sus colaboradores que hagan lo que él o ella desean a favor de los intereses individuales (del líder transformacional).

El comentario de James McGregor Burns, citado en el párrafo anterior, no hace explícito el cómo se incrementa en forma artificial las necesidades y tampoco especifica cuáles son dichas necesidades “bajas” aprovechadas por el líder.

Sin embargo, consideramos que es evidenciable determinar el cuándo ocurre la intervención del líder transformacional de manera transformativa o manipulativa en sus colaboradores. Finalmente, afirmamos que el liderazgo transformacional desarrolla las potencialidades de los seguidores en beneficio del líder transformador quien logra las metas de la institución.

Liderazgo transformacional: este tipo de liderazgo busca dar respuesta a el cuestionamiento de ¿Qué debería hacer un líder para transformar y desarrollar a la organización y a sus integrantes?, tomando en cuenta que todos los individuos que forman parte de una institución educativa son creativas, conocedoras de sus actividades, dispuestas al cambio y comprometerse con sus

metas y las del equipo, en este sentido Bass, B. (1986) establece que este tipo de liderazgo despierta la conciencia de los liderados acerca de lo que están haciendo y reconocen la necesidad de cambiar y sentir lo importante que es su trabajo para la organización, sentirse valorado como ser humano e ir en busca de su crecimiento personal y sentirse motivado para desarrollar su trabajo, este tipo de liderazgo construye una visión de futuro que estimulará y potencializará a los seguidores. Para Liethwood el liderazgo transformacional se basa en ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión:

1. Construir una visión de escuela.
2. Establecer las metas.
3. Proveer estímulos intelectuales
4. Ofrecer apoyos individualizados
5. Proporcionar modelos de mejoras organizacionales en base a valores.
6. Inducir a los resultados
7. Construir una cultura escolar productiva.
8. Estimular una mayor participación en las decisiones escolares.
9. Preocuparse por el personal
10. Apoyo instructivo
11. Construir relaciones con la comunidad.

2.2.8. Desempeño docente

2.2.2.1. Concepto de docente y desempeño del docente.

De acuerdo al estudio realizado por Cooper (1997) sobre el concepto de docente afirma y precisa que:

Es la persona que asume la responsabilidad de ayudar a otras personas a aprender y comportarse en forma nueva y diferente. En la práctica se reserva tal denominación para las personas cuya función profesional u ocupacional principal,

es ayudar a otras personas a aprender nuevos saberes y a desarrollar nuevas formas de comportamiento, se considera usualmente que un docente profesional idóneo, debe tener dominio de una especialidad de la cultura humana, capacidad investigativa, capacidad didáctica, autonomía profesional, excelente comunicabilidad, indiscutible nivel ético, aceptable cultura general, vocación docente y de servicio social, empatía, capacidad de facilitar un clima psicosocial participativo y una serie adicional compleja de rasgos cognoscitivos, estilísticos y de personalidad, tales como el liderazgo y la autoestima.

Para Torres (2008) el desempeño docente: Es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concentra en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaje.

Desde esta perspectiva el desempeño docente tiene estrecha relación con la calidad y eficiencia con que el docente cumple sus labores, actividades de enseñanza – aprendizaje además de motivar al estudiante hacia el aprendizaje para afianzar nuevos conocimientos.

UNESCO en su informe hace mención sobre la Evaluación del Desempeño y carrera Profesional Docente:

La evaluación a los docentes y el desarrollo de su carrera profesional son considerados temas que tienen incidencia en su desempeño. En efecto, son varios los países que han avanzado en la instalación de sistemas de evaluación, más allá de los tradicionales mecanismos instrumentales por la supervisión o la inspección escolar. (UNESCO, Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente, 2006).

Si bien es dable tanto el análisis y evaluación del desempeño docente esto es sumamente importante para el desarrollo de sus actividades formativas, por cuanto

no debe tener como fin reflejar las limitaciones o deficiencias de los docentes y mucho menos culpar por el fracaso de todo un sistema educativo. Es por ello que la mejora del desempeño docente será mejor en la medida que se fortalezcan con programas de formación continua orientados a la construcción de competencias lo cual exijan reflexión y deliberación.

En cuanto a la definición de desempeño docente, Cahuana (2006) menciona:

Que es el ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones y roles establecidos legal, institucional y socialmente, pero que son inherentes a la profesión docente. Entre tales actividades, se mencionan la planificación y programación educativa, la facilitación del aprendizaje, el empleo de estrategias didácticas, el uso de materiales y medios didácticos, la evaluación del aprendizaje, etc. Las que configuran en su conjunto, lo esencial del proceso educativo. Esta esencialidad del factor desempeño docente ya considerada en la determinación del problema de investigación se ha verificado mediante múltiples estudios, al punto que se ha incluido un conjunto de rasgos relativos al desempeño docente, como propios del patrón de las denominadas escuelas eficaces, entre las que se mencionan una elevada participación de la docencia en las decisiones pedagógicas, considerándoseles como profesionales expertos.

Del mismo modo, Acevedo (2002) define que el desempeño docente:

“...Es la actuación del docente en relación a cada uno de los aspectos relevantes del ejercicio de su profesión. En esta definición se trata de enfatizar la actuación del docente, lo que hace, cómo enseña, pues esto es en ocasiones la única vía de realización del perfil propuesto”.

Igualmente, Vidarte (2005) considera que: “El desempeño docente no solo debe abarcar su capacidad de transmisión de sus conocimientos sino también debe tener el tino para aprovechar al máximo los escasos recursos educativos. Y

agrega que la falta de mobiliarios y recursos educativos en determinados centros educativos no debe ser la disculpa para decir que la calidad de la enseñanza podría ser mejor si se contara con tales recursos.” El trabajo debe ser con creatividad.

También, Bretel (2002) se formula la pregunta: ¿Qué es el desempeño docente? manifiesta:

“Es indispensable precisar cuál es la misión educativa específica del docente y en este contexto, contribuir, desde los espacios estructurados para la enseñanza sistemática, al desarrollo integral de las personas, incorporando sus dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas sociales y morales, su función es mediar y asistir en el proceso por el cual niños y jóvenes desarrollan, sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los derechos individuales y sociales. Para realizar esta misión los docentes necesitan creer en ella y en que es posible realizarla bien.

2.2.9. El desempeño del docente puede ser visto desde dos planos.

Según Montenegro (2003) en su estudio realizado menciona dos ámbitos del desempeño docente:

Desempeño del docente desde el ámbito externo: Tenemos las pasantías, programas de perfeccionamiento y autorías de libros. También en este ámbito se consideran la inclusión en comisiones de trabajo regional sobre planes y programas educativos.

Desempeño del docente desde el ámbito interno: Tenemos docentes que elaboran separatas para sus alumnos, participan en las comisiones de trabajo para mejorar los laboratorios y bibliotecas, en la participación de comisiones de trabajo en los Planes y programas educativos.

Asimismo, Montenegro (2007) considera que el desempeño del docente se entiende como:

El cumplimiento de sus funciones, este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante, y al entorno, así mismo, el desempeño, se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula, y sobre el propio docente mediante una gran acción reflexiva. Por ello, el desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación. (p. 86)

De esta manera Montenegro (2007) registra una gran diversidad de criterios respecto al desempeño docente en su conjunto:

2.2.9.1. Factor como docente facilitador.

Para algunos el docente es un trabajador de la educación, mientras que para otros es esencialmente un servidor público, un educador apóstol, un científico de la enseñanza aprendizaje, un facilitador, mediador o ingeniero de conductas en el aula, lo cierto es que optar por algunas de estas u otras posturas, devienen en serias implicancias en la praxis pedagógica a efectuar. En nuestro caso adoptamos la postura más holística posible del desempeño docente: la del docente reflexivo, creativo, crítico, investigador, experto, pero altamente comprometido social y políticamente con su comunidad y la liberación humana, de espíritu abierto, democrático e innovador, competente pedagógicamente, con madurez emocional, especialista en la materia que debe enseñar, pero con sólida cultura general, volitivamente muy bien dotado, **empático**, etc.

2.2.9.2. Factores que influyen en el desempeño docente.

Según, Montenegro (2003) el desempeño docente está determinado por tres factores:

Factores asociados al docente: Está referido a su formación profesional, condiciones de salud, el grado de motivación y compromiso con su labor. Existe una relación directa entre la mayor calidad de formación, respecto a las mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia. **Factores asociados al estudiante:** son análogos a los del docente como condiciones de salud, nivel de preparación, grado de motivación y compromiso. **Estos factores dependen generalmente de:** Las condiciones familiares, de su situación socio – económica, del docente y el ambiente. El docente en esta estructura puede inducir a la motivación. El desarrollo del docente debe también expresarse en el desarrollo del alumno. El contexto socio cultural: se considera que la sociedad como organismo socio – económico – político y cultural - ejerce una poderosa influencia en el “desempeño docente”. La respuesta es nuestro rol para ayudar a salir adelante al país.

A. Calidad del desempeño.

Según Harvey y Green (1993) de acuerdo a diversos conceptos asumen que calidad del desempeño docente es como: La compleja articulación de caracteres cualicuantitativos que particulariza a una performance o desenvolvimiento pedagógico profesional de un docente o grupo de docentes. Esta es una asunción conceptual muy general, como sustantivo. Pero hay quienes asumen la calidad en un sentido adjetival, por lo que a calidad del desempeño docente sólo alude conceptualmente al caso del docente que lleva a cabo sus actividades pedagógicas con excelencia. Para

llevarlas a cabo con excelencia, se requiere revisar la asociación entre factores como la productividad, la eficacia, eficiencia, efectividad y otras.

De lo cual, Harvey y Green (1993) agregan algunos alcances para el concepto de calidad del desempeño docente:

Es el que desarrolla competencias (capacidad de actuar) en los alumnos, satisface las demandas sociales y convierte el aprendizaje en un proceso de expansión constante de potencialidades flexibles. También se asocia el concepto de calidad del desempeño docente a la capacidad de innovación del mismo, lo cual consolida su potencial de relevancia y transformación, por el mismo hecho que se reconoce al docente como el actor principal en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa.

B. Evaluación del desempeño docente.

Valdés (2000) afirma que la evaluación del desempeño docente es:

“El proceso de recogida y tratamiento de informaciones pertinentes, válidas y fiables para permitir, a los actores interesados, tomar las decisiones que se impongan para mejorar las acciones y los resultados”.

Dado que el trabajo del docente es el principal factor que determina el aprendizaje de los estudiantes, la evaluación del desempeño docente se halla definida como estrategia para el mejoramiento de la calidad educativa en los países desarrollados y en los que se encuentran en vías de desarrollo.

En el “Encuentro Iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente”, realizado en México - del 23 al 25 de mayo del 2000, según la ponencia de Valdés (2000) establecía que: En América Latina muchos agentes educativos consideran que para que se generen necesidades de auto perfeccionamiento continuo de su gestión en el personal docente, resulta imprescindible que éste se someta consciente y periódicamente a un proceso

de evaluación de su desempeño. Otros actores educativos, sin embargo, obstaculizan todo esfuerzo porque se instauren políticas de este tipo en sus sistemas educativos, a partir de posiciones básicamente gremiales que, tratando de “proteger al docente”, olviden el derecho de los alumnos en recibir una educación cualitativamente superior e incluso no reflexionan en el derecho que tienen los docentes a recibir acciones de asesoramiento y control que contribuyen al mejoramiento de su trabajo.

Valdés (2004) en su ponencia presentada en Cuba en el encuentro Iberoamericano sobre evaluación de desempeño docente decía: “Podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos escolares; construirse magníficas instalaciones; obtenerse excelentes medios de enseñanza pero sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación”.

C. Componentes del desempeño docente.

A nivel nacional e internacional, existen múltiples trabajos que, basados en distintas versiones de la concepción factorial del desempeño docente, así como en diversos criterios de análisis pedagógico, han presentado alternativas de diversos sistemas de componentes del desempeño docente, tales como:

Cahuana (2006) quien basándose en la teoría de la modelación matemática sugiere:

“Aplicar la función de productividad educativa del desempeño docente, íntegramente basado en la investigación, descomponiéndolo en tres dimensiones: investigación científica, investigación tecnológica e investigación rutinaria”.

Según López (1995) la teoría y movimiento de las Escuelas Eficaces incluye:

Diversos componentes propios del desempeño docente en el patrón característico de estas instituciones, incluyendo la participación docente en las decisiones didácticas, performance propia de profesional experto, compromiso personal con la institución, formación y desarrollo docente continuo, clima de reconocimiento, motivación y refuerzo de los docentes, etc., basándose para ello en un paradigma epistemológico hermenéutico e investigaciones de corte etnográfico naturalista, en las que primaba la observación y comprensión de los procesos y no el análisis estadístico de grandes muestras.

Otros especialistas como Mitzel (1973) y Biddle (1974), ambos citados por Barriga y Vidalón (1975), reconocen y afirman que: “Intuitiva y experimentalmente el papel primordial que el desempeño docente cumple en el rendimiento y logro académico de los alumnos, también remarcan que se carece de sustentos sólidos para afirmar con categoricidad qué aspectos de tal desempeño revisten mayor impacto, habiéndose identificado pocos rasgos, destrezas, metodologías y predictores sostenibles consensualmente”.

(p.70)

Entre estos, tenemos el dominio de la materia, dado que no se puede enseñar algo que no se conoce; el dominio de la metodología didáctica general y especial (de los contenidos que debe desarrollar), es decir, de las formas de facilitamiento o transmisión adecuadas para que se produzcan aprendizajes de calidad; creatividad y experiencia docentes, lo cual garantiza por lo general, mejor potencial de respuesta ante los escenarios y problemáticas educativas más disímiles y dificultosas; personalidad empática, la forma

como conduce y organiza el aula y la vocación; satisfacción que sienta con las funciones que cumple, etc. No obstante, es conveniente aclarar que aun cuando la literatura especializada respecto al desempeño docente es amplia y diversificada, la información existente no ha sido racionalizada aún en ninguna teoría sistemática ni coherente.

Cooper (1997) además aporta: “La función de planeación (sobre objetivos de aprendizaje, materiales, tiempo, actividades, etc.), función de implementación (exponer, explicar, escuchar, demostrar, motivar, etc.), función de evaluación (obtención, registro, análisis, valoración, etc., de la información correspondiente) y función de retroalimentación (aplicación de la nueva información para realizar ajustes correctivos u optimizadores del proceso)”.

Algunas investigaciones concretas como Gutiérrez (2003) también aportan diversas perspectivas de análisis acerca del desempeño docente: En este caso, desde un enfoque predominantemente empírico, se consideró cuatro dimensiones: didáctica (procedimientos de enseñanza, dominio de la materia, y empleo de técnicas), personalidad (comportamiento ético, cumplimiento, orden), motivación (generación de expectativas, participación en clase, reforzamiento de interés) y orientación (atención de necesidades individuales de aprendizaje y absolución de consultas académicas).

Travers (1981) también considera: “Una postura grandemente sintetizadora de las cualidades de los grandes maestros y, a la vez historicista-tradicionalista, se distinguen tres componentes o habilidades claves en el desempeño docente: carisma o poder de una personalidad magnética, conocimiento de las materias que ha de enseñar y capacidades pedagógicas”.

Wilson y Mitchel (1987), Desde un enfoque marcadamente han desarrollado Criterios en el desempeño docente: “Comunicación oral, comunicación escrita, destrezas interpersonales, capacidad docente práctica, dedicación a la enseñanza y fuerza de carácter (o capacidad reflexiva)”.

El presente trabajo aborda de manera central la respuesta que ha tenido la administración para adoptar un nuevo modelo de gestión, con base en el análisis de una serie de procesos de adaptación y aprendizaje continuos que evolucionan en interacción con el ambiente institucional (Culebro, 2008). Debe tomarse en cuenta que gran parte de la literatura sobre la reforma administrativa en Perú sólo se refiere a la evaluación del éxito o la falta de éxito de las políticas públicas.

2.2.9.3. Medición del desempeño de la administración pública en Perú

El Estado es considerado una gran organización cuya complejidad rebasa con mucho la que se observa en las instituciones o empresas particulares. Esto se debe a la gran cantidad de actividades de las que se ocupa, las cuales, de manera creciente, se ven multiplicadas por el constante desarrollo de la vida social, que exige la satisfacción de los nuevos imperativos que surgen paulatinamente y que el Estado, en su papel organizador de la sociedad, se ve obligado a afrontar mediante la prestación de los servicios necesarios para satisfacer las necesidades colectivas. Por ello es que el Estado peruano ha incrementado en grandes proporciones el empleo de personas que desempeñen las tareas que aquél debe realizar, ya que, al igual que en una empresa que atiende los demás ámbitos del desarrollo de los pueblos, el brazo ejecutor para estas actividades lo constituye el ser humano. En efecto, para cumplir con los fines que históricamente el hombre le ha asignado al Estado, éste efectúa un gran número de acciones a través de sus órganos, los que a su vez las llevan a cabo por

conducto de seres humanos que, en su carácter de servidores del Estado, son quienes en última instancia realizan materialmente las labores.

Con base en lo anterior, es evidente que el Estado concreta materialmente sus ideas y cumple con los fines que históricamente se le han asignado por medio del esfuerzo de los seres humanos (De Tomás, M., Gimeno, X., Sanjuán, C. y Segovia, P., 2006).

A este cuerpo de hombres avocados a la actividad al servicio del Estado se le denominó burocracia, término que desde sus inicios asumió una connotación negativa al ser utilizado para identificar el formalismo, la altanería, el despilfarro de recursos, la falta de entusiasmo para desarrollar funciones, la corrupción y la adopción de trámites excesivos que caracterizan al aparato administrativo. En este sentido, la actividad estatal, denominada comúnmente organización administrativa, la efectúa el gobierno mediante personas que reciben el nombre de funcionarios, servidores públicos, trabajadores al servicio del Estado o burócratas, quienes realizan una actividad material, intelectual o de ambos géneros a efecto de que el Estado cumpla con las funciones que tiene encomendadas (Camacho, 1995).

La función pública realizada por los trabajadores al servicio del Estado, aun cuando se encuentra vinculada con la actividad de éste, no debe confundirse con ella, ya que la primera se refiere a la capacidad de acción que guarda todo trabajador y la segunda está identificada con todas las acciones a cargo del gobierno. “La capacidad de acción llamada función pública implica una relación laboral entre el Estado y el servidor” (Martínez, 1991).

En el gobierno estatal de Puebla, aun cuando se aspira a la transformación y se comprometió la actualización de criterios de selección, reclutamiento y adscripción del personal, transparentando las remuneraciones de los

funcionarios públicos a partir de un programa de desarrollo de la calidad del servicio por dependencia y por descripción de puestos, esto no se ha efectuado; lo mismo sucede con la selección del personal con base en talentos, competencias y descripción de puesto, sin mencionar que no se cuenta con programas de capacitación continua y desarrollo profesional acordes al diagnóstico de necesidades, lo que permitiría impulsar la actualización profesional mediante convenios con instituciones educativas y con el Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla (Martínez, 1991).

Por todo lo anterior, es importante dejar en claro los conceptos que de manera estratégica desarrollan las organizaciones que ha aprendido que es su capital humano es lo que las lleva al éxito (De Tomás, M., Gimeno, X., Sanjuán, C. y Segovia, P., 2006).

A. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son utilizados para monitorear el ejercicio y los factores de éxito de los procesos o actividades de una organización que alinea sus metas sobre la base de este esquema de trabajo, el cual es una herramienta de análisis que mejora los niveles de servicio y constituye un apoyo para el entendimiento a fondo de metas, operaciones y seguimiento de procesos. Los conceptos anteriores representan elementos de éxito que pueden ser introducidos y operados por etapas, de acuerdo con estrategias y modelos de operatividad, para medir el progreso por procesos; de esta manera se crea una base para la medición del desempeño; se incrementa la eficiencia operacional; se identifican las oportunidades de mejora de procesos y se planean las inversiones futuras en tecnología y en un posible out sourcing (Bonney, 2005).

B. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos previamente planificados por cualquier organización; estos objetivos deberán ser multidisciplinarios y contar con un número reducido de personas con capacidades complementarias comprometidas con un propósito y objetivo común, lo que facilita el cumplimiento de metas y el logro de resultados generales.

La implementación de trabajo en equipo fortalece la filosofía organizacional que se identifica con personas que tienen un pensamiento diferente, pero que poseen el compromiso de lograr los mismos objetivos por medio de procedimientos, técnicas y estrategias comunes, los cuales deben estar bien organizados y contar con responsabilidades bien definidas por un líder, quien debe ser aceptado por los integrantes como guía que dota a la organización de reglas y orienta los esfuerzos. Trabajar en equipo permite sistematizar los procesos con miras a una mayor productividad; de esta manera se logra un incremento en la rentabilidad y una mejoría en los resultados del clima organizacional, a la vez que se forman líderes con creatividad en la solución de problemas, se desarrolla la tolerancia y se incentiva la integración. Con esto se incrementa el rendimiento y disminuye la rotación de personal (Johansen, 1997).

C. Innovación

"Es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado" (Escorsa, 1997). Existen muchas formas de gestionar la innovación. Primero debe definirse por qué se desea innovar; es necesario, establecer objetivos claros y determinar cuál es el

impacto que se espera. "La innovación es el elemento clave que explica la competitividad" (Escorsa, 1997). De igual forma, la innovación consiste en la generación de nuevas ideas, tecnologías o formas de gestión. Este concepto es fundamental para la competitividad de una organización y no es excluyente con respecto al anterior: las ideas nuevas pueden servir para desarrollar o mejorar un proceso, servicio o producto. La innovación, es un factor que impulsa o logra una ventaja competitiva para una organización. Fomentarla es necesario para permanecer siempre a la vanguardia (Escorsa, 1997).

2.2.10. Marco de Buen Desempeño Docente

2.2.10.1. Definición y propósito.

El Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el Marco, de los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

2.2.10.2. Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y

construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.

- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

2.2.10.3. Los cuatro dominios del marco de buen desempeño docente

Dominio I. preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la

utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

2.2.11. Relación del liderazgo transformacional con el desempeño docente

Según Ferreiro (2005) explica que usualmente se llama líderes a todos los que están a la cabeza de una organización, sea del tipo que sea una familia, una empresa comercial, una asociación sin fines de lucro, una organización política, el gobierno de un país, o una entidad transnacional. Ellos dirigen dichas organizaciones y las personas tienen que seguir el rumbo que les señalan, cada una a su manera y con mayor o menor agrado. Sin embargo, cuando se pone ejemplos de líderes por lo general se nombra a personas famosas por el modo cómo han gobernado, sin discernir mucho si sus influencia ha sido positiva o negativa para las personas y las organizaciones. Pero podemos concluir: "...una persona no es líder por el solo hecho de ocupar el cargo jerárquicamente más alto de una organización. Si ocupa un cargo de gobierno será simplemente un directivo, un gobernante o un alto dirigente. Y sólo será un líder auténtico en la medida en que contribuya a la unidad de la organización".

Para Kotter (1999), el liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener "carisma" y otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos, por el contrario, se ocupa de provocar y ocuparse del cambio y a la hora de liderar una organización para que ponga en práctica un cambio se debe empezar por fijar una orientación, elaborando una visión del futuro junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión. Además, Zalesnik (1999), nos dice que existe un concepto del liderazgo que concede al concepto de líder cualidades místicas sólo los grandes hombres son dignos de asumir un poder, convirtiendo así en un psicodrama en el que una persona brillante y solitaria, tiene que conseguir el control de sí misma como condición previa para controlar a los demás. En cambio, esto marca un profundo contraste

con el concepto trivial, práctico y no por ello menos importante, de que el liderazgo es en realidad dirigir el trabajo que realizan otras personas”.

El liderazgo es un proceso que consiste en influir en los seguidores para que alcancen metas, es decir, consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente y logren las metas del grupo. Sobre este particular, cabe destacar que no existe una única definición de liderazgo.

Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz. Por ello, en este aparte se intentan analizar algunas definiciones y su papel en el ámbito educativo.

- “Liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Es entonces necesario que el proceso de influencia se dé recíprocamente entre líderes y seguidores, y no sólo del líder a su seguidor. Se trata, entonces de saber cómo dirigir y cómo desarrollar destrezas” (Robert, 2005).
- El liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a alcanzar uno o diversos objetivos específicos. Siendo el liderazgo una cualidad propia de algunos gerentes, entonces, es necesario determinar aspectos propios de los mismos, tales como: capacidad para usar el poder con eficacia y, de un modo responsable, capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes, capacidad para inspirar y capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas. (Chiavenato, 2003).
- El liderazgo como la responsabilidad que poseen algunos roles -aunque no todos- de influir en una o más personas (los seguidores) para que acepten voluntariamente los objetivos y finalidades propuestos por el líder, de modo tal

que todos avancen en la dirección fijada por éste, infundiendo autoridad a las prácticas de liderazgo propias de dicho rol (Elliott, 2004).

- El liderazgo es esencial en los negocios, el gobierno e incontables grupos y organizaciones que conforman el modo en que vivimos, trabajamos y jugamos. Para el autor es la capacidad de influir en un conjunto de personas para la consecución de metas. Señala que la fuente de esta influencia puede ser formal, como la posesión de un puesto gerencial en la organización, con grado de autoridad designada formalmente. Pero no todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes líderes. El hecho de que las empresas provean a sus gerentes de ciertos derechos no garantiza que serán líderes eficaces (Stephen, 2004).
- (Martín-Moreno, 1996; Lorenzo, 2000; Gento, 2001; Álvarez, 2002); en este sentido López (1994) afirma: la gestión de la calidad total reposa sobre lo que desde una perspectiva jerárquica constituye su vértice superior, esto es, la Dirección. Se confirma que el Director, tanto en su perfil profesional como técnico, experto tanto en organización, como en su rol de líder institucional, es un factor determinante de la calidad educativa. Así lo hace saber Muñoz-Repiso (1995), con la aseveración de que quien busque la calidad en educación, debe asegurarse la presencia de líderes potenciales, y de igual modo, debe crear las condiciones para que surjan de las propias comunidades educativas.
- Lorenzo Delgado (1997), en un estudio analítico de seis modelos de Gestión de Calidad, aparece el liderazgo como un componente universal de la organización, como un “denominador común” a todos ellos, caracterizándose como el fundamento, el agente impulsor y el iniciador de cualquier otro proceso con tendencia a la calidad de la organización.

El papel del liderazgo en las organizaciones, ha ido acrecentándose a medida que iban apareciendo en el panorama científico y académico nuevas propuestas y teorías

organizativas. En las últimas décadas han aparecido dos grandes corrientes vinculadas al cambio, que han pretendido promover innovaciones y mejoras en las instituciones educativas aportando evidencias sobre los factores que inciden positivamente en la educación.

En virtud de ello se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas (Cantón, 2001).

Visto de esta manera, son muchos los elementos que intervienen en el desarrollo de un liderazgo eficaz, tal como cual significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición del escuchar inclusive, entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más, ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización bien sea de tipo gerencial, educativa, de servicio o de salud.

En tal sentido, se espera que los líderes educativos del futuro, desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo, en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus seguidores, logrando que el producto final tenga un significado para todos los involucrados en el proceso (Bernal, 2000).

Asimismo, otro autor expresa que el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar, a todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño académico y por ende su desempeño laboral en el futuro (Grinberg, 1999).

2.2.12. Evolución de los enfoques

El liderazgo ha evolucionado, porque las teorías que los intentan explicar también han ampliado sus perspectivas sobre la comprensión del hombre y del mundo. Y en efecto, cuanto más se ha profundizado en dar una amplia y completa respuesta, se ha clarificado el “que”, el “como” y el “para que” del liderazgo (Gorrochoteki, 2011).

Siguiendo a Pascual, Villa y Auzmendi (1993), citado por Gairin y Villa (1995) podemos distinguir tres grandes enfoques o hitos históricos que nos sirven como guía para conocer las investigaciones realizadas antes sobre el estudio del liderazgo: enfoques centrados en la personalidad, enfoques centrados en la conducta y enfoques situacionales. Brevemente, veamos a continuación cada uno de ellos.

a) Enfoque centrado en la personalidad

El enfoque de liderazgo basado en rasgos de personalidad es uno de las primeras aproximaciones al tema, en la primera mitad del siglo XX. También llamado el enfoque “de los grandes hombres” la mayor parte de las investigaciones se centraban en el análisis de los rasgos de la personalidad de grandes personajes de la historia y su entorno económico y social con el fin de descubrir el grupo de características que les eran comunes y que, de esta forma, definirían el liderazgo (Cardona, 2005).

El fracaso de este enfoque no significa que la personalidad no sea un factor muy importante en el liderazgo, que indudablemente lo es, sino que no existe una fórmula personal única universalmente válida y que la consideración de la personalidad es insuficiente para comprender y explicar un proceso complejo como el liderazgo.

Enfoque centrado en la conducta

Existen un grupo de teorías que han estudiado la conducta del líder y su repercusión en la productividad y la satisfacción en el trabajo de los subordinados. Los miembros de un grupo u organización serán más eficaces con líderes que utilicen un particular estilo de liderazgo, pasando así los estudios sobre liderazgo a centrarse en averiguar cuáles son esas conductas y estilos de gestión de las personas que ejercen el liderazgo.

Un estudio clásico de este tipo es el realizado por los investigadores Lewin, Lippit y White (1939). Este autor establece tres estilos de ejercicio de liderazgo:

- El liderazgo autoritario o autocrático: El líder que está más concentrado en el ego, en la búsqueda del poder, es un ejercicio del liderazgo unidireccional en el que los seguidores obedecen las directrices que marca el líder y que influye a los demás a través del miedo. A este liderazgo, Bernard Bass lo llamó pseudo liderazgo transformador. (Fischman, 2005).
- El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. En tanto que los líderes entrenados para ser democráticos sugieren alternativas y dejan la toma de decisiones al grupo. Son libres de seleccionar sus tareas y compañeros de trabajo. Los líderes participan en los asuntos del grupo. La cohesión del grupo es mayor y las tareas y metas del grupo se alcanzan con resultado de alta calidad y reflejan mayor creatividad y originalidad. Además, no requieren de la presencia del líder para continuar la tarea.
- El liderazgo “laissez – faire” (dejar hacer) o liderazgo ausente, que se produce cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se

relaciona con su gente, no participan en las actividades del grupo. No decide, no motiva, no ve más allá, no emplea ningún tipo de autoridad. (Fischman, 2005)

b) Enfoque de la contingencia y situación

Son parte también de esta primera fase evolutiva del liderazgo, las teorías que se focalizan en el “liderazgo centrado en lo contingente o situacional”. Se trata de una evolución con respecto a la teoría de rasgos, porque, como es lógico, los rasgos no coincidieron en los líderes estudiados ya que éstos se enfrentaban a situaciones disímiles en sus historia personales (Gorrochotegui, 2005).

Como expone Cardona (2005), son varios los autores cuyas aproximaciones al liderazgo se enmarcan en la teoría de la contingencia, pero sin duda, la más ampliamente conocida es la de F.E. Fiedler. El centro de interés de esta perspectiva es adecuar el líder a las situaciones apropiadas. Se denomina de la contingencia porque sugiere que la eficacia del líder depende del grado en que su estilo se ajusta al contexto, según el cual el éxito del líder depende de dos factores: su estilo personal de liderazgo y las características concretas de la situación.

- El estilo de liderazgo puede ser de dos tipos: motivado a la relación y motivado a la tarea.
- La Situación estaría compuesta por tres variables sobre las cuales el líder puede tener un nivel de control alto, moderado o bajo: las relaciones líder-miembros, el grado de estructuración de la tarea y el poder posicional formal para controlar las recompensas.

c) Enfoque relacional

Cardona (2005) nos habla del enfoque relacional, al decirnos, que en los años 1978 y 1985 comenzaron a desarrollarse teorías que se centraban no tanto en

las características del líder sino en la relación entre el líder y el subordinado. Ambas en resumen definen al liderazgo como “el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambas partes, líder y seguidores. La relación que les une no tiene como base únicamente el poder, sino que se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que has de ser atendidas.

El enfoque del liderazgo de Burns y Bass representa el primer estadio en el denominado enfoque relacional del liderazgo, considerando la existencia de dos estilos de liderazgo: el transaccional y transformador. Las transacciones aquí son superadas por un líder que “transforma” ya que estimula intereses en los colegas y seguidores para que en su trabajo vean nuevas perspectivas, genera conciencia de la misión y visión del equipo y la organización, desarrolla en los colegas y seguidores altos niveles de habilidades y potencialidades, y finalmente motiva a los colegas y seguidores a ver, más allá de sus propios intereses, cuál puede beneficiar al grupo. (Bass y Avolio 1994, citado Gorrochotegui, 2010)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.9. Descripción del perfil de la institución educativa.

La institución educativa particular “William Prescot”, se encuentra ubicada en la provincia de Cajamarca y en la capital del mismo nombre, fue creada mediante Resolución Directoral Regional N° 4829-2010-ED-CAJ, el 11 de octubre de 2010. Cuenta con un local moderno, construido para brindar el servicio educativo, los mismos que se encuentran ubicados en el Jr. Arnaldo Márquez N°224 – 226 - Cajamarca. Inicia sus labores académicas el 05 de marzo del 2011.

3.10. Hipótesis y variables de la investigación

3.10.1. Hipótesis

Existe influencia directa del liderazgo transformacional en el desempeño laboral del docente en la Institución Educativa Privada “William Prescot”, nivel primaria, de la ciudad de Cajamarca.

3.10.2. Variables de investigación

Liderazgo transformacional

Desempeño docente

Identificación de variables e indicadores

3.10.3. Variables e indicadores

Tabla 3

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS
	Liderazgo transformacional, consiste en el incremento de las capacidades de los miembros de una	Se medirá a través de las dimensiones e indicadores mediante la aplicación de un test	- Influencia Idealizada.	- Cambio - Innovación - Organización - Respeto - Seguridad - Dirección	Test

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	organización con el fin de resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional se la conoce también como la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa. (Bass, B. M., (1985). Leadership and Performance.)		<ul style="list-style-type: none"> - Consideración Individualizada. - Estimulación Intelectual. - Liderazgo Inspiracional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Delegar - Aconsejan - Preparar el aprendizaje - Administración de tiempos - Motivación - Confianza - Decisiones propias 	
DESEMPEÑO DOCENTE	Las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona. (MINEDU 2012)	Se medirá a través de la actuación, responsabilidad y resultados en relación a los indicadores mediante la aplicación de un test	<ul style="list-style-type: none"> - Actuación. - Responsabilidad. - Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto - Conocimiento - Actitudes - Incorporación - Experiencia - Aprendizaje - Logro 	Test

3.11. Tipo de investigación

Según el tipo de estudio es básica porque se generó conocimiento a partir del análisis del liderazgo transformacional del director y su relación con el desempeño laboral del docente. “la investigación básica es un tipo tradicional, la cual genera conocimiento, investiga la relación entre variables o constructos, diagnostica alguna realidad, prueba y adapta teorías, genera nuevas formas de entender los fenómenos y construye o adapta instrumentos de medición” (Vara, 2012)

3.12. Nivel de investigación

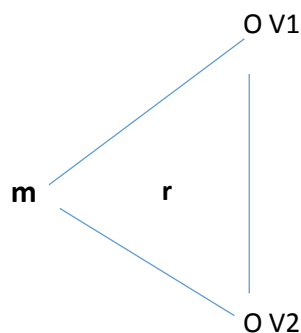
Es descriptivo de nivel de asociación de relación. La investigación de análisis de asociación de relación, tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación, que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Para el cómo de la investigación se estableció el grado de asociación entre el liderazgo transformacional del director con el desempeño laboral del docente.

3.13. Diseño de estudio

El diseño de la investigación es no experimental, porque se realizó sin la manipulación deliberada de variables y solo se observó el fenómeno en su ambiente natural para después ser analizado.

Por su espacio temporal es transversal porque recopiló datos en un momento único.

Su diagrama es:



Donde:

m : 10 docentes

V1, V2 : Liderazgo transformacional

Desempeño laboral del docente

O : Observación y medición de ambas variables

r : notación estadística de interrelación

3.14. Población, muestra y muestreo

3.4.1. Población

La población estuvo conformada por 10 docentes de la Institución Educativa particular “William Prescott”.

Se consideró como criterios de inclusión a docentes contratados del nivel primaria.

Como criterios de exclusión a docentes que atendían la polidocencia del nivel primario (profesor de arte, educación física e inglés)

Tabla 4

Distribución de la población de la IE. “William Prescott”

Institución Educativa Privada	Nº de docentes
William Prescott	10

3.4.2. Muestra

Para la presente investigación se trabajó con toda la población puesto que era pequeña. La muestra es de tipo censal debido a que la población es pequeña o finita, por ésta razón se consideró dentro del estudio la totalidad de población definida.

3.15. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Descripción de las técnicas de recolección de datos

Para la investigación se utilizó el test la cual estuvo conformada por ítems con la finalidad de recoger información relevante sobre el liderazgo transformacional.

“Los tests se utilizan para evaluar determinadas características o llevar a cabo

clasificaciones, por lo tanto los tests tienen que ser fiables y válidos a nivel individual para estar seguros de la correcta estimación de la característica evaluada, o de la adecuada clasificación de una persona. ” (Test, 2014, p. 9).

Test: Se aplicó un cuestionario de preguntas a las personas involucradas en la investigación.

3.5.2. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos

La investigación estará determinada por los criterios de análisis de la información, que se recogerá de manera física y la utilización de la hoja de cálculo programa Microsoft Excel, además del SPSS programa estadístico informativo.

3.16. Validez.

Se debe precisar que los instrumentos fueron sometidos a la evaluación de jueces peritos que examinaron: claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y oportunidad de ambos instrumentos.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIONES
RESULTADOS

4.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Tabla 5

Los ciclos en el que se desempeñan

Ciclos	F	%
III ciclo	3	30.0
IV ciclo	2	20.0
V ciclo	5	50.0
Total	10	100.0

En la tabla 5, el 50% de los docentes pertenecen al V ciclo que corresponde a los grados del 5° y 6°, el 30% al III ciclo, corresponde a los grados 1° y 2°; y el 20% al IV ciclo, a los grados de 3° y 4°.

Tabla 6

Sexo de los docentes

Sexo	F	%
Masculino	1	10.0
Femenino	9	90.0
Total	10	100.0

En la tabla 6, según el sexo el 90% es del sexo femenino dependiendo del nivel primario y el 10% pertenece al sexo masculino.

Tabla 7

Cuántos años tiene en el sistema educativo

Año	F	%
Un año	1	10.0
Dos años	2	20.0
Cuatro años	1	10.0
Cinco años	2	20.0
Ocho años	2	20.0
Once años	1	10.0
Catorce años	1	10.0
Total	10	100.0

En la tabla 7, para el caso de los años que se dedica en el sistema educativo se tiene que el 20 % manifiesta que vienen laborando dos años, otro 20 % cinco años de trabajo educativo, el 20 % ocho años y los de 10 % tienen un año, cuatro años once años y catorce años en el sistema educativo.

Tabla 8

Años que tiene en la escuela

En la escuela	F	%
Un año	3	30.0
Dos años	3	30.0
Tres años	4	40.0
Total	10	100.0

En la tabla 8, el 40 % de los docentes viene laborando en la Institución Educativa Privada “William Prescot” tres años, un 30 % de docentes dos años y otro 30 % de docentes laboran un año.

Tabla 9

Condición laboral de los docentes

Condición Laboral	F	%
Contratado	10	100.0

En la tabla 9, según la condición de trabajo en la Institución Educativa Privada “William Prescot” se tiene que el 100 % de los docentes son contratados, por su misma referencia al ser Privada la Institución.

Tabla 10

Cargo que desempeñan los docentes

Cargo que desempeña	F	%
Tutor y docente del curso	6	60.0
Solo profesor de curso o taller	4	40.0
Total	10	100.0

En la tabla 10, en la Institución Educativa Privada “William Prescot”, el cargo que desempeñan los docentes se muestra que el 60 % de docentes tienen el cargo de tutor y docente del curso, el 40 % de docentes solo son profesor de curso o taller (inglés y computación).

4.1.1. Normalidad de datos

Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar la normalidad de los datos en cada una de las dimensiones de las variables de estudio:

Tabla 11

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Liderazgo transformacional	Desempeño docente
N		10	10
Parámetros normales ^{a,b}	Media	61,2000	172,2000
	Desviación estándar	7,67101	9,37846
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,210	,232
	Positivo	,210	,134
	Negativo	-,142	-,232
Estadístico de prueba		0,094	,232
Sig. asintótica (bilateral)		0,200 ^{c,d}	,136 ^{c,d}

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos

c. Corrección de significación de Lilliefors

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

En la tabla 11 se observa que hay normalidad en la distribución de los datos de todas las dimensiones analizadas (Sig, asintótica (bilateral): 0, 200^{c,d}), por lo tanto deberán ser analizados con estadísticos de correlación de tipo paramétrico, vale decir, r de Person.

En la Figura 1, en cuanto al promedio que presenta el liderazgo transformacional del director se tiene: la confianza 3.25, motivación 3.08, imagen 3.00 y tolerancia 2.97.

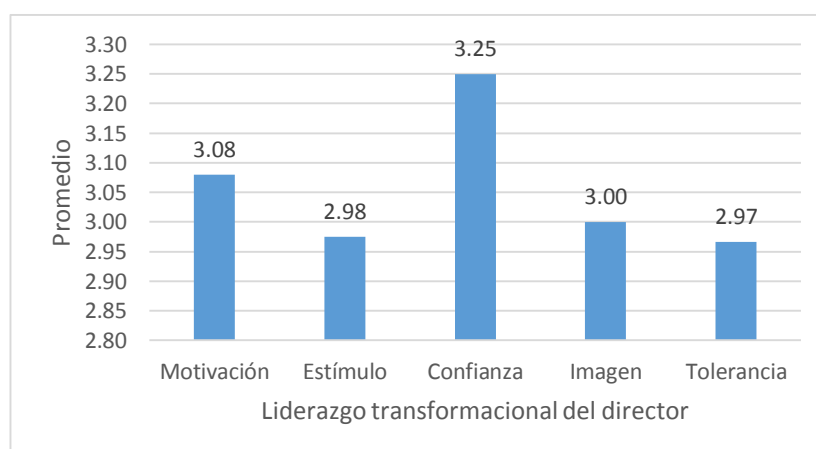


Figura 1. Liderazgo transformacional del director

En la Figura 2, en cuanto al promedio que presenta desempeño docente en cuanto a dominios: el dominio II 4.47, dominio III 4.27, dominio IV 4.22 y dominio I 4.05.

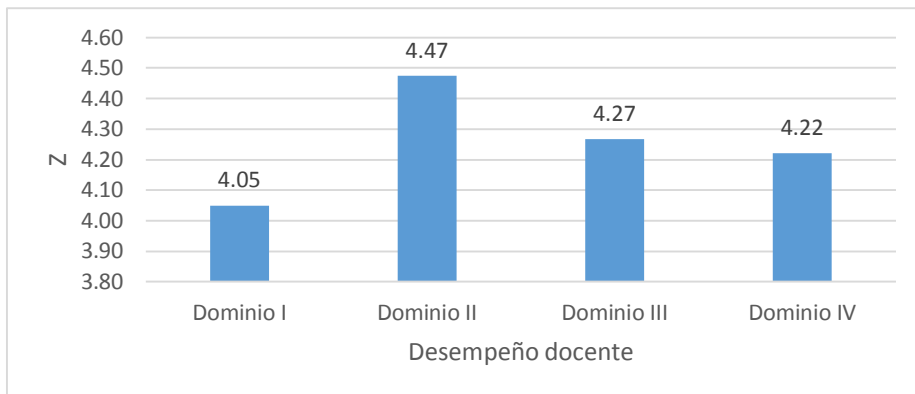


Figura 2. Desempeño docente

Análisis e interpretación:

El análisis correspondiente al dominio liderazgo transformacional del director, está basado en los resultados de los 20 ítems (de la 1 a la 20) de la escala de medición del liderazgo transformacional del director.

En la Figura 3 adjunto, se observa que la mayoría de los docentes (60.00%) opinan que el liderazgo transformacional del director es medio; el 20,00 % opinan que es bajo y que falta superar organizacionalmente en el desempeño de sus roles. El 20.00 % opinan que es alto.

En conclusión, en la Institución Educativa Privada de nivel primario “William Prescott” Cajamarca, existe un liderazgo transformacional del director con tendencia de medio a alto, es decir, las actividades que realizan el director en forma individual y grupal es óptimo; existe coherencia.

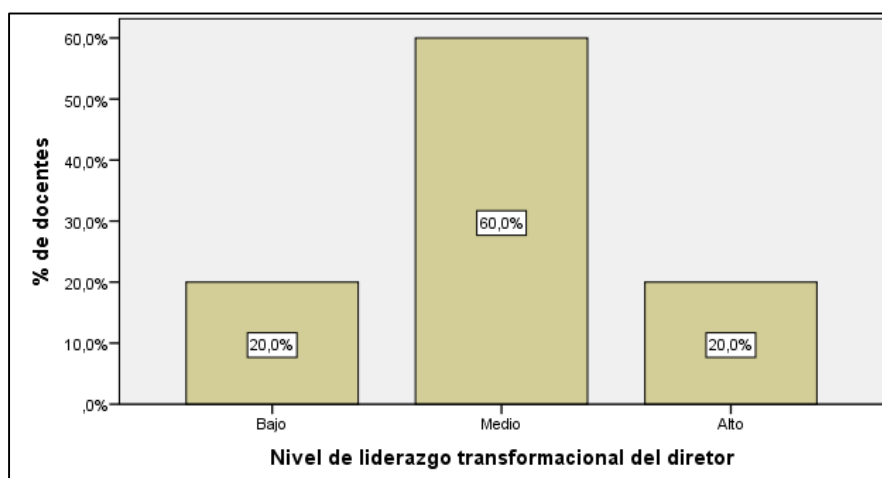


Figura 3. Nivel de liderazgo transformacional, según la opinión de los docentes

En la Figura 4 adjunto, se observa que la mayoría de los docentes (60.00%) opinan que el desempeño docente es medio; el 30,00 % opinan que es bajo. El 10,00 % opinan que es alto.

En conclusión, en Institución Educativa Privada de nivel primario “William Prescott” Cajamarca, existe un desempeño docente con tendencia de medio a alto (60,0% + 10,00%), es decir, que el director realiza gestiones en beneficio de la institución, se organizan en comisiones para resolver problemas, los ambientes son adecuados para realizar tareas, existe comunicación fluida entre directivos y docentes, etc.

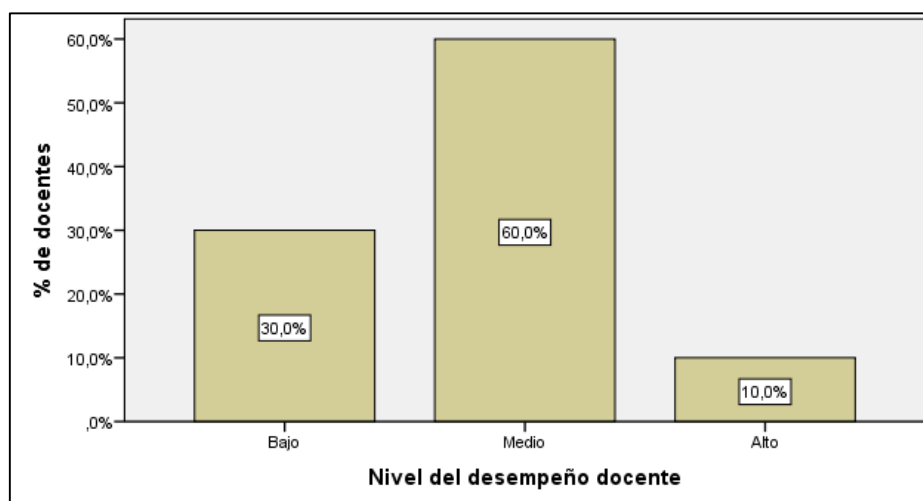


Figura 4. Nivel del desempeño docente

4.2. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.2.1. Análisis inferencial entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente.

1. Hipótesis estadísticas general:

H_0 : El liderazgo transformacional del director no se relaciona directamente con el desempeño docente, según opinión de los docentes, en la Institución Educativa Privada de nivel primario “William Prescott” Cajamarca.

H_1 : El liderazgo transformacional del director se relaciona directamente con el desempeño docente, según opinión de los docentes, en la Institución Educativa Privada de nivel primario “William Prescott” Cajamarca.

2. Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05 (5 \%)$$

3. Estadística de Prueba

Probabilísticamente, si $P\text{-valor} < 0.05$, entonces es significativo al 95% de confianza estadística, con lo cual se rechaza H_0 y acepta H_1 .

Tabla 12

Correlación de Pearson entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño docente.

		CLIMA INSTITUCIONAL	DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DOCENTE
Liderazgo transformacional del director	Correlación de Pearson	1	0,764**
	Sig. (bilateral)		0,010
	N	10	10

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Análisis:

El análisis de la correlación de Pearson, señala que el $P\text{-valor} = 0,000 < 0.05$, con lo cual el resultado es significativo al 95% de seguridad estadística. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (H_1): existe una relación directa significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente. La magnitud de esta correlación es de 76.0% (0,764), correspondiente a una correlación positiva considerable. El coeficiente de determinación indica que la variable liderazgo transformacional explica a la variable desempeño docente en un 58,4 %, el 41,6 % restante se debe a variables extrañas.

Interpretación:

El liderazgo transformacional del director se relaciona directamente (o influye positivamente) con el desempeño de los docentes, es decir, es importante mejorar el liderazgo transformacional del director para que a la vez mejore el desempeño de los docentes.

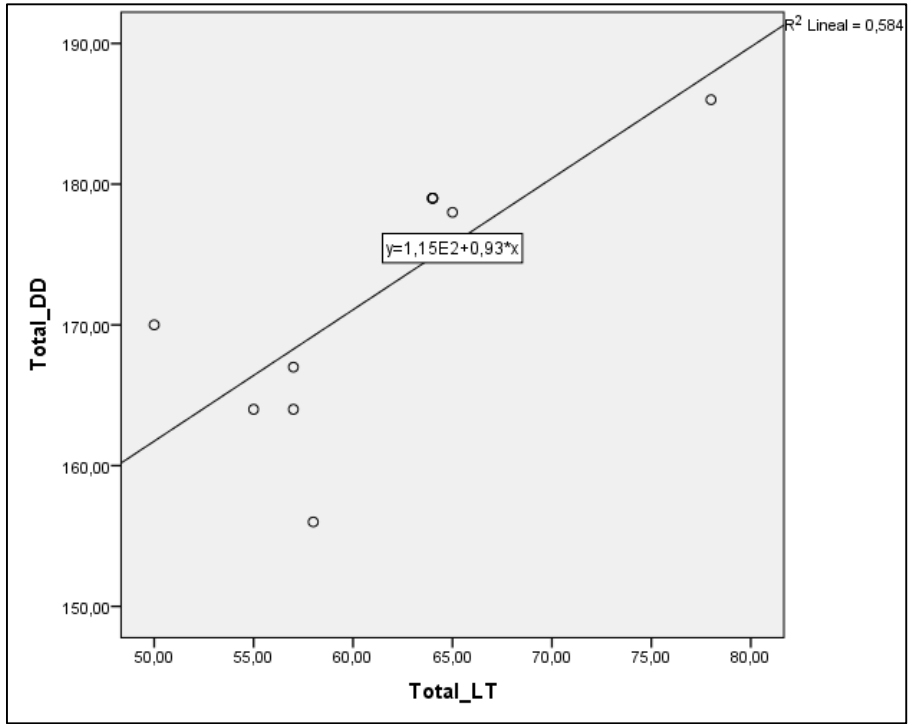


Figura 5. Dispersión de puntos entre liderazgo transformacional del director y el desempeño docente

CONCLUSIONES

1. En la Institución Educativa Privada de nivel primario “William Prescot” Cajamarca, existe un liderazgo transformacional del director con tendencia de medio a alto, es decir, las actividades que realizan el director en forma individual y grupal es óptimo, teniendo como resultado medio (60.00%), bajo (20,00 %) y alto (20,00 %)
2. En Institución Educativa Privada de nivel primario “William Prescot” Cajamarca, existe un desempeño docente con tendencia de medio a alto (60,0% + 10,00%), es decir, que el director realiza gestiones en beneficio de la institución, se organizan en comisiones para resolver problemas, los ambientes son adecuados para realizar tareas, existe comunicación fluida entre directivos y docentes.
3. Existe una relación directa significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente. La magnitud de esta correlación es de 76.0% (0,764), correspondiente a una correlación positiva considerable, lo que demuestra que existe una influencia significativa con un valor aproximado. El coeficiente de determinación indica que la variable liderazgo transformacional explica a la variable desempeño docente en un 58,4 %, el 41,6 % restante se debe a variables extrañas.

SUGERENCIAS

Al director de la institución educativa privada “William Prescott”, promover talleres de capacitación para docentes con la finalidad de mejorar la gestión educativa, mediante la firma de convenios con universidades e instituciones, con el fin de mejorar la calidad y desempeño docente.

Establecer dentro del PAT (Plan Anual de Trabajo) reuniones permanentes, para intercambiar experiencias entre docentes, buscando mantener una buena motivación, estímulo, confianza, imagen y tolerancia. De esta forma se incita a los docentes a mejorar en su desempeño profesional.

La institución educativa privada “William Prescott” debería preocuparse por mejorar y mantener un liderazgo transformacional armonioso, para optimizar el buen desempeño docente y por ende la calidad educativa. Un buen liderazgo permite que las relaciones interpersonales deban demostrarse con el buen trato, comunicación asertiva y empatía entre los miembros de una institución, para que el desempeño docente sea eficaz.

Se sugiere que se realicen posteriores investigaciones sobre las variables liderazgo transformacional y desempeño del docente, dirigida esta vez también a la población no estudiada, esto en función que con dos poblaciones diferentes con necesidades y exigencias igualmente distintas, a nivel del liderazgo y desempeño, presentan sus propias debilidades y fortalezas; siendo interesante para así enriquecer la labor del personal y por ende la consecución de los objetivos organizacionales como la finalidad de mejorar la calidad educativa de la institución educativa privada “William Prescott”.

REFERENCIAS

- Acevedo, L. (2002). *Perfiles y rendimiento en la formación profesional del docente*. Lima, Perú: UNMSM.
- Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. (Tesis para optar al grado de Magister en Ciencia Sociales. Universidad de Chile). Santiago.
- Ascencio, A. (2015). *Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao*. (Tesis de maestría no publicada Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Lima.
- Barriga, C. & Vidalón, N. (1975). *Influencia del docente en el rendimiento del alumno*. Lima, Perú: INIDE.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). Estilos de liderazgo y sistemas de valores de los directores de las escuelas. *Revista Americana de Investigación Educativa*, 2(12), 1267-1276
- Bass, B. (1985). *El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid, España: Narcea.
- Bass, B. (1986). *El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid, España: Narcea.
- Bass, B. (1988). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 89(5), 755-768.
- Bass, B. (1990). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1), 9-32.
- Bernilla, Y. (2012). *Relaciones humanas y desempeño laboral en los trabajadores de la institución educativa N° 2076 Jerusalén – Zapallal, Puente Piedra – 2012* (Tesis de maestría Universidad César Vallejo). Lima.
- Bernal, J. (2000). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. Zaragoza, España: Autor

- Bretel, L. (2002). *Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial presentada en el Taller Internacional sobre Carrera Magisterial —Educación para la democracia*. Lineamientos de Política Educativa 2001 – 2006. Lima, Perú: Minedu.
- Bolívar, A. (2001). *Organizaciones que aprenden*. Madrid, España: La Muralla.
- Bolívar, A. (2010). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid, España: La Muralla.
- Bonnefoy, J. (2005). *Indicadores de desempeño del sector público*. Santiago, Chile: Naciones Unidas
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. Estados Unidos: NCSL.
- Cahuana, E. (2006). *Medición de la productividad educativa: un modelo TCC*. Huancayo: Pirámide.
- Camacho, G. (1995). La Participación Ciudadana en la Administración Pública. *Revista de Derecho de la Universidad Católica de Valparaíso*. 18, 371-382
- Cantón, I. (2001). *La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid, España: CCS.
- Cardona, P. (2000) *Liderazgo Relacional. Documento de investigación*. Universidad de Navarra, Barcelona, España: División de investigación IESE
- Cardona, P. (2005) *El liderazgo centrado en la misión: Como lograr el liderazgo en toda la organización*. Universidad de Navarra, Barcelona, España: División de investigación IESE
- Catalla, J. (2012). *Gestión del talento humano y su influencia en la eficiencia laboral de inversiones Kimer S.R.L en el distrito de Surco año 2012*. (Tesis licenciatura. Universidad César Vallejo). Lima
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos* (Tesis doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Lima
- Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2010). *The leadership pipeline*. San Francisco: Jossey-Bass

- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw Hill.
- Concha, S. (2013). *El liderazgo del director y satisfacción de la calidad de servicio en la red educativa 04 UGEL N° 01 – 2012*. (Tesis de maestría Universidad César Vallejo). Lima
- Cooper, J. (1997). *Estrategias de enseñanza*. México: Limusa.
- Covey, S. (1997). Los hábitos de organizaciones efectivas. *Journal Leader to leader*. 97(3), 22-28.
- Covey, S. (2002). *Los tres pepeles que desempeña el líder en el nuevo paradigma*. Colombia: Deust.
- Culebro, J. (2008). Modernización administrativa y post-nueva gestión pública. De los dilemas y tensiones hacia las nuevas formas de coordinación y regulación. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*. 3(1), 53-54.
- Delannoy, F. (1998). *Reformas en gestión Educacional en los 90s*. Washington, Estados Unidos: Banco Mundial.
- Delgado, M. (1996). *La función de liderazgo de la dirección escolar; una competencia transversal*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca.
- De Tomás, M., Gimeno, X., Sanjuán, C. & Segovia, P. (2006). El desarrollo profesional del docente de educación secundaria a partir del análisis de la cultura docente compartida. *Revista de currículum y formación del profesorado*. 10(1), 1-14.
- Díaz, H. (2013). *Desafíos de la educación en el siglo XXI*. Lima, Perú: Autor
- Echaniz, A. (2001). *¿Debe ser ético el líder?* España: Papeles de Ética, Economía y Dirección. Recuperado de <http://www.eticaed.org/4.Echaniz01.pdf>
- Elliott, J. (2004). *La organización requerida: Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Escorsa, P. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa*. Dirección y gestión. España: UPC
- Ferreiro, P. (2005). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima, Perú: PAD.
- Fischman, D. (2005). *Liderazgo transformacional*. Lima, Perú: Universidad de Ciencias Aplicadas.

- Gairin, J. & Villa, A. (1995). *La formación del director en ejercicio*. Zaragoza, España: Universidad de Zaragoza.
- García, R. (2011). *Evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del liceo Boliviano "Pedro Arna", del Municipio Sucre, Estado de Sucre. Año 2011*. (Tesis de licenciamiento Universidad de Oriente). Venezuela.
- Gerstner, L. (1996) *Reinventando La Educación*. Barcelona: Paidós.
- Gorrochotequi, A. (2011). *Manual de liderazgo para directores escolares*. Madrid, España: La Muralla
- Gutiérrez, J. (2003) *Relación entre el desempeño docente y el rendimiento académico de los alumnos de la EBR de Lima*. Investigación ordinaria para el Instituto de Investigación de la UNE. Lima. Perú.
- Grinberg, J. (1999). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la Educación. El papel del docente líder*. Eduforum @utdt. eduConferencia.
- Harvery, L. & Green, D. (1993). Defining quality en assesment and evaluation in higher education. *Universty of Bath*. 18(1), 73-83.
- Higgs, M. (2003). Inteligencia emocional: un estudio de revisión y evaluación. *Journal of Managerial Psychology*. 15(4), 347-372.
- Ivancevich, J. (2009) *Gestión de recursos humanos*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Johansen, O. (1997). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México, Limusa.
- Kotter, J. (1990). *Lo que de verdad hacen los líderes*. Harvard Business Review School Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lombardi, V. (2003). *Ganar no es lo más importante...es lo único*. México: McGraw-Hill.
- López. F. (1994). *La gestión de calidad en educación*. Madrid, España: La Muralla.
- López. F. (1995). *La gestión de calidad en educación*. Madrid, España: La Muralla.
- Lorenzo, M. (1997). *El liderazgo para la promoción de calidad en una institución educativa*. Granada. España: GEU.

- Martínez, E. (1991). *Regimen del servidor público*. Bogota, Colombia: Escuela Superior de Administración Pública.
- Maureira, O. (2004) El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Madrid
- Medina, V. (2010) *Competencias del asesor técnico de Educación Física desde la perspectiva del liderazgo efectivo*. (Trabajo de Grado. Maestría en Planificación Educativa. Universidad del Zulia. Maracaibo). Venezuela.
- Minedu. (2012). *Marco del buen desempeño docente. Documento de trabajo*. Lima: Autor
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial del Magisterio.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente; fundamentos, modelos e instrumentos*. México: Magisterio.
- Mosley, D. (2005). *Supervisión, la práctica del empowerment, Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación*. México: Editores Internacional Thomson.
- Muñoz-Repiso, M. (1995). *Calidad de la educación y eficacia de la escuela*. Madrid, España: Fareso.
- Núñez, R. (2002). Modelo de gerencia educativa bajo un enfoque de liderazgo compartido para mejorar la estructura organizacional en escuelas básicas. *Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación*, 9(2), 1-27.
- Pariente, J. (2010). *Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo*. México: Autor
- Rivera, K. (2013). *Relación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión educativa en la Red N° 04 de la UGEL 06 de Lima, 2012*. (Tesis Para optar el título de Magíster en Gestión de la Educación). Lima.
- Robbins, S. (2012). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Pearson Educacion.
- Robert, L. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Tomson Learning.
- Rojas, A. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana* (Tesis maestría en Ciencias Sociales. Universidad de Chile). Chile.

- Stephen, R. (2004). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Pearson Educacion.
- Tapia, A. (2013). *Liderazgo directivo y satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la Red N° 07 UGEL, Lima – 2013. (Tesis de maestría)*.
- Travers, R. (1981). *Criterios de una buena enseñanza*. New York, Estados Unidos: Russell.
- Tests, C. I. (2014). *El Uso de los Tests y otros Instrumentos de Evaluación en Investigación*. España: International Test Commission.
- Torres, J. (2008). *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organización-talento/gestión-del-desempeño-y-su-comportamiento.htm>.
- Unesco. (2006). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América.
- Valdés, V. (2000). *La evaluación del desempeño del docente*. La Habana, Cuba: MED.
- Valdés, V. (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima, Perú: USMP.
- Vidarte, E. (2005). *Enseñanza y sacrificio*. Madrid: Lexis.
- Villegas, L. (2005). *Metodología de la investigación pedagógica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Wilson, J. & Mitchel, L. (1987). *Desarrollo de una política para la selección de maestros de nivel primario*. New York. Estados Unidos: Mc Hraw Hill.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organization*. (2nd ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1989). *Managerial leadership: A review of theory and research journal of Management*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1999). Managers and leaders: Are they different? *Harvard business review* 55(3), 67-78.

APÉNDICE



TEST SOBRE LIDERAZGO



Fecha:

DATOS INFORMATIVOS

Marque con un aspa los ciclos en el que UD. se desempeña:

III CICLO IV CICLO V CICLO

Marque con un aspa su condición laboral:

Estable
 Contratado

Marque con un aspa el cargo que desempeña:

Directivo.
 Solo tutor
 Tutor y docente de curso
 Tutor y docente de taller
 Solo profesor de curso o taller

Estimado Director y Docentes:

Esta Escala de Valoración tiene como objetivo identificar la influencia del liderazgo del director sobre los docentes de esta Institución Educativa Privada “William Prescott”, buscando brindarse un aporte fundamental a la investigación.

Las instituciones educativas necesitan alcanzar mayores niveles de calidad y eficiencia profesional, como parte de un trabajo colectivo y conjunto, en el cual el liderazgo del director sobre los docentes es fundamental, por ser los mismos, agentes de gran importancia que colaboran en la gestión de los procesos educativos.

La escala que se le presenta está organizada de tal manera que pueda ser resuelta en un aproximado de 10 minutos. Agradecemos su colaboración contestando con absoluta sinceridad en cada uno de los 20 enunciados.

Muchas gracias.

Instrucción. Marque con un aspa en aquella columna que expresa mejor su opinión respecto de los docentes.

- | |
|--|
| 1. RARA VEZ
2. A VECES
3. A MENUDO
4. SIEMPRE |
|--|

Escala de respuestas

1. En relación a la motivación del director:

ENUNCIADOS	Escala de respuestas			
	1	2	3	4
1.1. A partir de sus propuestas, el director generan en sus docentes un compromiso grupal para la realización y logro de determinadas tareas.				
1.2. Con su ejemplo, el director provocan en sus demás docentes, que éstos eleven su nivel de autoexigencia en cuanto a la propia calidad de su trabajo.				
1.3. El director manifiestan ideas y aportes que son valorados y aceptados por sus docentes.				
1.4. El director proyectan un entusiasmo contagiante en sus docentes ante las nuevas metas y desafíos que pudieran presentarse.				
1.5. El director se interesa por mantener informado, conocer y compartir sus ideas sobre cómo los cambios en el mundo actual genera nuevos desafíos en la educación.				

2. En relación al interés del director sobre los docentes por estimular a sus compañeros en la innovación y la formación académica:

ENUNCIADOS	Escala de respuestas			
	1	2	3	4
2.1. Cuestiona los modelos habituales o tradicionales de la institución buscando replantearlos para mejorarlos.				
2.2. El director animan a sus docentes a que se arriesguen a proponer nuevas ideas, opiniones y aportes utilizando su creatividad para buscar la innovación.				
2.3. El director permanentemente manifiestan una actitud inconformista con el afán de estimular en sus docentes la búsqueda de nuevas formas para lograr mejores resultados.				
2.4. Para resolver algún problema, el director animan a sus docentes a analizarlo desde distintos puntos de vista.				

3. En relación al interés del director por brindar confianza y cercanía en relación a sus docentes:

ENUNCIADOS	Escala de respuestas			
	1	2	3	4
3.1. El director brindan un trato cercano, cálido y de confianza a los demás.				
3.2. El director han demostrado sincero interés por el desarrollo personal y profesional de sus docentes, al enseñarles, orientarles y acompañarles cuando ha sido necesario.				
3.3. El director impulsa a sus docentes a interesarse por ayudar a los demás.				
3.4. El director tiene disposición para escuchar.				

4. En relación a la imagen que proyectan el director:

ENUNCIADOS	Escala de respuestas			
	1	2	3	4
4.1. El director manifiestan coherencia entre lo que dicen y su modo de actuar.				
4.2. El director es firme en sus posturas y creencias, respetando las diferencias de opinión con sus docentes.				
4.3. El director transmite elevados valores e ideales institucionales que están por encima de intereses individuales o de pequeños grupos.				
4.4. Por su integridad, el director inspiran respeto y admiración en sus docentes.				

5. En relación a la tolerancia del director:

ENUNCIADOS	Escala de respuestas			
	1	2	3	4
5.1. El director enfrentan las situaciones de tensión con un adecuado sentido del humor, capaz de generar un clima relajante que favorece la comunicación del grupo.				
5.2. El director logra mantenerse serenos y ecuanímenes en momentos de tensión o de conflicto social.				
5.3. El director es tolerante frente al error o equivocación de alguno de sus docentes, a quienes animan a seguir intentando mejores resultados.				



TEST SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE



Fecha:

DATOS INFORMATIVOS

Marque con un aspa los ciclos en el que UD. se desempeña:

III CICLO IV CICLO V CICLO

Género: Masculino (1) Femenino (2)

Años de Servicio:
a) En el Sistema Educacional:
b) En la escuela:

Estimado profesor (a):

El presente instrumento forma parte de la Tesis “**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA “WILLIAM PRESCOT”, NIVEL PRIMARIA, DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA.**” para obtener el grado de maestro en ciencias en mención de Gestión de la educación.

Este instrumento tiene como objetivo reunir información respecto de cómo los profesores del nivel primaria de Educación Básica Regular perciben su desempeño profesional.

INSTRUCCIONES: Por favor, exprese cómo usted percibe su desempeño profesional en cada uno de los indicadores correspondientes, traduciéndola según la escala de 5 niveles que le proponemos.

1. NUNCA
2. RARAS VECES
3. POCAS VECES
4. A MENUDO
5. SIEMPRE

Gracias por vuestra cooperación.

Escala de respuestas

DOMINIO I Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Competencia 1. El profesor conoce y comprende 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.

INDICADORES	Escala de respuestas				
	1	2	3	4	5
1.1. Demuestro conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de mis estudiantes y de sus necesidades especiales.					
1.2. Demuestro conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseño.					
1.3. Demuestro conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseño.					

Competencia 2. El profesor 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.

INDICADORES	Escala de respuestas				
	1	2	3	4	5
2.1. Elaboro 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.					
2.2. Selecciono 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.					
2.3. Diseño creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.					
2.4. Contextualizo el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de mis estudiantes.					
2.5. Creo, selecciono y organizo diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.					

2.6. Diseño la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.					
2.7. Diseño la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuyo adecuadamente el tiempo.					

DOMINIO II Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

COMPETENCIA 3. El profesor crea 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.

INDICADORES	Escala de respuestas				
	1	2	3	4	5
3.1. Construyo, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.					
3.2. Oriento su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunico altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.					
3.3. Promuevo un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.					
3.4. Genero relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.					
3.5. Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.					
3.6. Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.					
3.7. Reflexiono permanentemente, con mis estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrollo actitudes y habilidades para enfrentarlas.					

COMPETENCIA 4. El profesor 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.

INDICADORES	Escala de respuestas				
	1	2	3	4	5
4.1. Controlo permanentemente la ejecución de mi 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.					
4.2. Propicio oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.					
4.3. Constató que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.					
4.4. Desarrollo, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes					
4.5. Desarrollo estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en mis estudiantes y que les motiven a aprender.					
4.6. Utilizo recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.					
4.7. Manejo diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.					

COMPETENCIA 5. El profesor 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.

INDICADORES	Escala de respuestas				
	1	2	3	4	5
5.1. Utilizo diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.					
5.2. Elaboro instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.					
5.3. Sistematizo los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.					
5.4. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.					
5.5. Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con mis estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje					

DOMINIO III Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

COMPETENCIA 6. El profesor participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.

INDICADORES	Escala de respuestas				
	1	2	3	4	5
6.1. Interactúo con mis pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizo el trabajo pedagógico, mejoro la enseñanza y construyo de manera sostenible un clima democrático en la escuela.					
6.2. Participo en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándome activamente en equipos de trabajo.					
6.3. Desarrollo, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.					

COMPETENCIA 7. El profesor 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.

INDICADORES	Escala de respuestas				
	1	2	3	4	5
7.1. Fomento respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.					
7.2. Integro críticamente, en mis prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.					
7.3. Comparto con las familias de mis estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de mi trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.					

DOMINIO IV Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

COMPETENCIA 8. El profesor reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y a firmar su identidad y responsabilidad profesional.

INDICADORES	Escala de respuestas				
	1	2	3	4	5
8.1. Reflexiono en comunidades de profesionales sobre la práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos mis estudiantes.					
8.2. Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con mis necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.					
8.3. Participo en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.					

COMPETENCIA 9. El profesor ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

INDICADORES	Escala de respuestas				
	1	2	3	4	5
9.1. Actúo de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelvo dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.					
9.2. Actúo y tomo decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.					