



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**LIDERAZGO DIRECTIVO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
SECUNDARIAS DE CHICLAYO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN EDUCACIÓN**

AUTOR:

Mg. HENRY BAIQUE CAMACHO

ASESOR:

DR. JUAN PABLO MORENO MURO

**LINEA DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN EDUCATIVA**

CHICLAYO – PERÚ

2016

PÁGINA DEL JURADO

Dr. JUAN PEDRO SOPLAPUCO MONTALVO

Presidente

Dr. OSCAR LÓPEZ REGALADO

Secretario

Dr. JUAN PABLO MORENO MURO

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Henry Baique Camacho, estudiante del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 27845103, con la tesis titulada “Liderazgo Directivo de Instituciones Educativas Secundarias de Chiclayo y el Desempeño Docente”

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto la tesis no ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiada, es decir, no ha sido publicada, ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo, o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados, y, por lo tanto, los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena), o falsificación (presentar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, abril del 2017

.....
Henry Baique Camacho

DNI N° 27845103

DEDICATORIA

La presente Tesis está dedicada a:

Dios, ser infinito que permitió culminar con éxito el doctorado en Educación.

A mis padres: Pedro y María Felicita, que desde el cielo, me cuidan y protegen, guiándome por el camino correcto.

A mi hermano Nelson, por su apoyo moral, para sobresalir profesionalmente.

A los docentes de la Universidad “César Vallejo”, por contribuir con la culminación de la respectiva tesis.

A mis amigos y colegas que de una y de otra manera han contribuido por el logro de mis objetivos.

Henry

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento:

A los Directivos (Directores y Sub directores) de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Chiclayo, quienes me apoyaron de una y otra manera y contribuyeron para lograr el desarrollo de la Tesis.

De igual manera quiero agradecer al profesor de Investigación y Desarrollo de Tesis Dr. Juan Pablo Moreno Muro, por sus enseñanzas y trabajo personalizado en mi formación profesional.

A mis familiares y amigos por el apoyo permanente y paciencia en este arduo recorrer para conseguir el objetivo de un nuevo logro profesional.

El autor.

PRESENTACIÓN

Distinguidos miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, para la elaboración de la tesis de Doctorado en Educación presento ante ustedes el trabajo de investigación denominado “Liderazgo Directivo de Instituciones Educativas Secundarias de Chiclayo y el Desempeño Docente”, investigación que ofrece una propuesta de Liderazgo Directivo, basado en la Teoría Transformacional de Bernard Bass, que contribuya a elevar el desempeño docente y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

La investigación se justifica en tanto tiene relevancia social, puesto que responde a una problemática real y actual. Asimismo, ofrece aportes teóricos, metodológicos y prácticos.

La presente investigación presenta información sobre el Liderazgo Directivo y el Desempeño docente de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Chiclayo; así como un nuevo Programa de Liderazgo Directivo “MOLDIR”, basado en la teoría Transformacional de Bernard Bass, para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. La importancia de esta investigación radica en la información recogida a través de la aplicación de dos encuestas dirigidas a los directivos, las mismas que permitieron conocer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño pedagógico en las Instituciones Educativas y asimismo determinar el nivel de liderazgo directivo y el nivel de desempeño pedagógico, las que permitieron elaborar un programa de Liderazgo Directivo basado en la Teoría Transformacional de Bernard Bass.

El deseo es contribuir a mejorar el liderazgo directivo y el desempeño docente, el mismo que conlleve a elevar la calidad educativa.

El autor.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINA DEL JURADO.....	ii
DECLARACIÓN JURADA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I	
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2.- Formulación del problema.....	17
1.3.- Justificación.....	17
1.4. Antecedentes.....	18
1.5.- Objetivos de la investigación.....	23
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
II.- MARCO TEÓRICO.....	25
2.1.- Marco teórico.....	25
2.2.- Marco conceptual.....	59
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
III. MARCO METODOLÓGICO.....	74
3.1. Hipótesis.....	74
3.2. Variables.....	74
3.3. Metodología.....	767
3.4. Población y muestra.....	778
3.5. Método de investigación.....	79
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	80
3.7. Métodos de análisis de datos.....	801

CAPÍTULO IV	
RESULTADOS	
4.1 Resultados concretos	813
4.2 Discusión de los resultados	92
4.3 Propuesta del Modelo de Liderazgo Directivo "MOLDIR" basado en la Teoría Transformacional de Bernard Bass, Hollander y del Liderazgo del Siglo XXI.....	95
CONCLUSIONES	1077
RECOMENDACIONES.....	1088
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	1099
ANEXOS	1133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Evaluación Censal de Estudiantes Segundo Grado (2015).	15
Tabla N° 02: Definición Operacional de las Variables.....	76
Tabla N° 03: Población.....	79
Tabla N° 04: Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	80
Tabla N° 05: Resultados Concretos. Liderazgo Directivo.....	83
Tabla N° 06: Resultados Concretos. Desempeño Docente.....	84
Tabla N° 07: Resultados Concretos. Liderazgo Efectivo.....	85
Tabla N° 08: Resultados Concretos. Liderazgo Eficaz.....	86
Tabla N° 09: Resultados Concretos. Liderazgo Eficiente.....	87
Tabla N° 10: Resultados Concretos. Liderazgo Innovador.....	88
Tabla N° 11: Resultados Concretos. Desempeño Profesional.....	89
Tabla N° 12: Resultados Concretos. Desempeño Personal.....	90
Tabla N° 13: Resultados Concretos. Desempeño Social.....	91
Tabla N° 14: Discusión de los Resultados. Correlación de Spearman....	92
Tabla N° 15: Discusión de Resultados. Correlación de Pearson.....	93

RESUMEN

El presente trabajo de investigación sistematiza en su contenido la propuesta de un Modelo de Liderazgo Directivo “MOLDIR”, basado en la

Teoría Transformacional de Bernard Bass, con la finalidad de mejorar el Desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Chiclayo; considerando que al realizar el correspondiente análisis de la problemática se constató que, en efecto existe la relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño docente a través de dos encuestas aplicadas a los Directivos, asimismo se conoció el nivel de Liderazgo Directivo y el desempeño pedagógico.

El desempeño docente es importante porque nos permite mejorar el aspecto académico y didáctico al interior de la Institución Educativa, en el que exista vocación, dedicación, coordinación y entrega absoluta a su trabajo como docente, base fundamental para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de la educación. Situación que muchas veces, se encuentra distante de nuestra realidad, como sucede en las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Chiclayo donde predomina la no vocación, el desinterés, la descoordinación y la asistencia a la Institución Educativa solo por cumplimiento.

La presente investigación es cuantitativa de tipo descriptiva, correlacional y propositiva con un diseño descriptivo correlacional y transversal y una población de quince instituciones educativas secundarias, centrada en una muestra de treinta directivos (director y subdirector)

Precisamente, con este propósito se realizó, un estudio sobre el Liderazgo Directivo y el Desempeño docente, encontrándose como resultado un nivel medio de liderazgo directivo y desempeño docente.

Ante la presente realidad se optó por proponer un Modelo de Liderazgo Directivo "MOLDIR", basado en la Teoría Transformacional de Bernard Bass, el mismo que contribuirá a mejorar el desempeño pedagógico de los docentes y así elevar la calidad de la educación en beneficio de los estudiantes.

Palabras clave: Liderazgo, desempeño, transformacional, transaccional.

ABSTRACT

The present work of research systematizes in its content the proposal of a Model of Leadership Leadership "MOLDIR", based on the Transformational Theory of Bernard Bass, with the purpose of improving the Teaching

Performance in the Secondary Educational Institutions of the district of Chiclayo; Considering that in the corresponding analysis of the problem it was found that, in fact, there is a relationship between the Managerial Leadership and the Teaching Performance through two surveys applied to the Directors, as well as the level of Management Leadership and the pedagogical performance.

Teaching performance is important because it allows us to improve the academic and didactic aspect within the Educational Institution, in which there is vocation, dedication, coordination and absolute dedication to its work as a teacher, fundamental basis for improving student learning and Quality of education. This situation is often far from our reality, as is the case in the Secondary Educational Institutions of the Chiclayo district where non-vocation, disinterest, lack of coordination and assistance to the Educational Institution predominate, only for compliance.

The present research is quantitative descriptive, correlational and propositive with a descriptive correlational and transversal design and a population of fifteen secondary educational institutions, centered in a sample of thirty managers (director and deputy director)

Precisely for this purpose, a study was conducted on Leadership Leadership and Teaching Performance, resulting in an average level of managerial leadership and teaching performance.

In view of the present reality, a "MOLDIR" Leadership Leadership Model, based on the Bernard Bass Transformational Theory, was chosen, which will contribute to improving the pedagogical performance of teachers and thus raise the quality of education for the benefit of students.

Key words: Leadership, performance, transformational, transactional.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se viene dando un fuerte cuestionamiento al trabajo de los docentes del sector público en su quehacer laboral debido al bajo rendimiento académico de los estudiantes, determinado por los bajos resultados obtenidos en las evaluaciones nacionales e internacionales llevadas a cabo por organismos como PISA. Aunque al comienzo se pretendió establecer una

relación de causa efecto entre el bajo rendimiento académico y la enseñanza brindada por parte de los profesores supuestamente deficientes, luego se analizaron seriamente los diversos factores que intervienen en el proceso.

Diferentes medidas se han tomado al respecto, como la distribución gratuita de textos escolares, control de las horas efectivas de aprendizaje, utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC), plan lector, tutoría, empleo de la metodología de proyectos educativos y capacitación en las diversas áreas del plan de estudios, etc. Específicamente, buscando mejorar el trabajo docente se promulgó la Ley N° 29944 Ley de la Reforma Magisterial, la misma que otorga incrementos salariales sustantivos según las escalas magisteriales y la carga horaria laboral, pero siguiendo el monitoreo del desempeño laboral en el aula, a cargo de los directivos y especialistas en educación de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Gerencia Regional de Educación (GRE) y Ministerio de Educación (MINEDU) se observa que el desempeño docente es medio y bajo en las Instituciones Educativas. Ante este panorama de cambios y propuestas, la presente investigación examina el ejercicio laboral del profesional de la educación en relación al estilo de liderazgo del directivo determinando el nivel de liderazgo directivo y desempeño docente.

El trabajo de investigación que lleva por nombre “LIDERAZGO DIRECTIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE CHICLAYO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE”, tuvo como finalidad:

- Identificar el nivel de liderazgo directivo y desempeño docente de las instituciones educativas secundarias del distrito Chiclayo 2016.
- Describir los fundamentos teóricos y metodológicos que sustenta la propuesta, para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones educativas secundarias del distrito Chiclayo 2016.
- Determinar la relación existente entre liderazgo directivo y desempeño docente de las instituciones educativas secundarias del distrito Chiclayo 2016.
- Elaborar una propuesta de liderazgo directivo para favorecer un mejor aprendizaje en los estudiantes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Chiclayo 2016.

- Validar el modelo de liderazgo directivo para fortalecer la calidad educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Chiclayo 2016.

El presente trabajo de investigación se ha estructurado en cuatro capítulos:

En el primero, se enfocó los resultados publicados por la Evaluación Censal del año 2015 donde se confirmó el bajo rendimiento de los resultados y el problema de la investigación.

En el segundo, se abordó el sustento teórico de la propuesta de Liderazgo Directivo “MOLDIR” para mejorar el desempeño docente y así elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes y la calidad educativa de las Instituciones Educativas Secundarias.

En el tercero se registró la metodología empleada en la presente investigación.

En el cuarto se presentó el análisis de los resultados, la propuesta del modelo de liderazgo directivo “MOLDIR”, basado en la Teoría Transformacional de Bernard Bass, las conclusiones, sugerencias, la bibliografía y los anexos correspondientes.

El propósito de la propuesta de liderazgo Directivo “MOLDIR”, de Bernard Bass, Hollander y del Siglo XXI, es contribuir a las organizaciones de las Instituciones Educativas al desempeño de la labor directriz del director y su trabajo en forma paralelo con los docentes, que el esfuerzo unido contribuya a la labor pedagógica con los estudiantes y a un clima institucional favorable.

Siendo posible la unión unívoca, Director-docente en el éxito de la institución educativa será un gran impulso en la educación del Perú.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Vivimos dentro del vertiginoso cambio del mundo globalizado, donde el tiempo y el espacio se han minimizado, causando impactos sin precedentes en la educación, siendo más afectados los países del tercer mundo. Esta realidad se viene reflejando en nuestro país a través de los resultados publicados a nivel internacional, por PISA, siendo desfavorable el rendimiento académico de los estudiantes de nuestro país.

En nuestro país, los resultados publicados por la Evaluación Censal Educativa (ECE), del año 2015, confirman el bajo desempeño académico de los estudiantes. (Ver Tabla N° 01)

Tabla N° 01

A Nivel Nacional- Segundo Secundaria de Menores				
	Previo al inicio	En inicio	En proceso	Satisfactorio
Lectura	23,7	39,0	23,6	14,7
Matemática	37,6	40,2	12,7	9,5
A Nivel Regional Lambayeque - Segundo secundaria de menores				
	Previo al inicio	En inicio	En proceso	Satisfactorio
Lectura	20,00	43,4	22,8	13,8
Matemática	34,6	42,8	12,9	9,7

Fuente: MINEDU: Evaluación Censal de Estudiantes Segundo Grado (2015)

A Nivel de UGEL Chiclayo				
	Previo al inicio	En inicio	En proceso	Satisfactorio
Lectura	13,9	37,8	26,9	21,4
Matemática	29,8	43,4	15,3	11,5

Fuente: MINEDU: Evaluación Censal de Estudiantes Segundo Grado (2015)

Fundamentación

En el año 2015, el MINEDU publicó los resultados de la Evaluación Censal de los Estudiantes (ECE) que rindieron en las áreas de Lectura y Matemática, siendo los resultados a nivel nacional, regional y de UGEL

Chiclayo desfavorables, puesto que el mayor porcentaje se encontraban en inicio. Es decir el rendimiento de nuestros estudiantes en matemática fue peor que en lectura, porque no podían resolver problemas matemáticos y comprender lo que leían.

Entonces causa alta preocupación la formación académica de nuestros estudiantes de educación básica, con limitaciones del desarrollo de capacidades que lo hacen menos competitivos en esta sociedad tan exigente, donde el cambio continuo es una constante.

En la mayoría de países, la educación se ha convertido en uno de los sectores más olvidados. Esto significa que no se aplican o implementan políticas educativas, por lo tanto, es necesario atención prioritaria para el desarrollo de la educación, especialmente en los países tercermundistas.

En la actualidad, los cambios que viene afrontando el sistema educativo en nuestro país son enormes, sin embargo la calidad investida es diferente. Esta situación permite que los directores designados por un periodo de tres años cumplan con responsabilidad su liderazgo directivo, para lograr cambios positivos en la educación, objetivo esperado por la sociedad.

Se debe mejorar la situación crítica del sistema educativo, para ello es necesario contar con directores que sepan asumir el liderazgo educativo. Según un estudio de la UNESCO la mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes, ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares (Zárate, 2011, p. 9)

Se deduce, para afrontar los retos educativos en nuestro país, es fundamental capacitar continua y periódicamente a los nuevos directivos designados y encargados para conducir y guiar a los miembros de la comunidad educativa, con el fin de mejorar la calidad de la educación.

La crítica situación por la que atraviesan las instituciones educativas hace pensar que no existe una regulación y control del liderazgo directivo por parte de los Gobiernos Regionales de Educación. Esto significa que los directivos deben ser líderes educativos que tengan dominio de conocimientos pedagógicos, administrativos e institucionales, para que su gestión sea productiva concretizándose en el desarrollo profesional de los docentes,

mejorando el rendimiento académico de los estudiantes y estableciendo buenas relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad educativa.

Preocupados por mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y considerando como parte esencial el líder educativo, se propone un modelo de liderazgo directivo para contribuir en la mejora de la gestión pedagógica en las instituciones educativas secundarias del distrito Chiclayo, lo cual nos ha llevado a formular el siguiente problema.

1.2.- Formulación del problema

¿Cómo la propuesta de un modelo de liderazgo directivo, basado en la Teoría Transformacional de Bernard Bass, Hollander y del siglo XXI, contribuye en el desempeño pedagógico de las Instituciones Educativas Secundarias, en el distrito de Chiclayo 2016?

Problemas específicos

¿Qué tipo de liderazgo directivo, se relaciona con el desempeño pedagógico de las instituciones educativas secundarias, en el distrito de Chiclayo 2016?

¿Qué tipos de desempeño docente realizan los docentes en las instituciones educativas secundarias, en el distrito de Chiclayo 2016?

1.3.- Justificación

Esta problemática descrita anteriormente demuestra que las investigaciones realizadas sobre liderazgo educativo, no están cumpliendo con la finalidad educativa o no son adecuadas a nuestra realidad. En este sentido la investigación estuvo orientada a proponer un modelo de liderazgo directivo “MOLDIR”, basado en la teoría del liderazgo transformacional del psicólogo industrial y docente investigador norteamericano, Bernard Bass.

Teóricamente se justifica porque pretende proporcionar a la comunidad educativa una propuesta de modelo de liderazgo directivo, para mejorar el desempeño pedagógico de los docentes y así elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

Desde el punto de vista práctico se justifica porque permite aplicar esta nueva propuesta de modelo de liderazgo Directivo “MOLDIR” en las Instituciones Educativas de los niveles Primario y Secundario de Educación Básica Regular, y que nos permita seguir avanzando en mejorar la educación del Perú.

Metodológicamente se justifica porque se le proporciona al directivo una propuesta innovadora, la misma que es integradora con todos los miembros de la comunidad educativa.

El aporte significativo de la propuesta de Liderazgo Directivo “MOLDIR” consiste en recoger los aportes más importantes de las Teorías: de Bernard Bass, de Hollander y del siglo XXI, centrado en una identidad institucional y una cultura institucional, con valores que den como resultado un desempeño docente eficiente y mejoren los aprendizajes de los estudiantes.

Si el director de una institución es un líder educativo con características transformacionales, se garantizará que los miembros de la comunidad educativa cumplan sus funciones, con optimismo y entusiasmo.

1.4. Antecedentes

A) A Nivel Internacional

En Chile, encontramos a Pedraja & Rodríguez (2004) quienes analizan la influencia del estilo de liderazgo sobre la eficacia en un conjunto de organizaciones públicas. Los resultados plantean que las organizaciones públicas presentan un alto grado de estilo participativo y colaborativo y en grado medio el liderazgo instrumental. Como conclusión indican que el estilo de liderazgo participativo y el estilo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. (p. 96)

Más adelante, en el 2008, los mismos autores y otros colaboradores realizan otra investigación en el campo educativo y analizan la relación existente entre los estilos de liderazgo y los resultados que los estudiantes obtienen en la prueba nacional del sistema de medición de la calidad de la educación, y llegan a la conclusión que el estilo de liderazgo

transformacional influye positivamente en la calidad de los aprendizajes, mientras que el estilo de liderazgo transaccional no tiene efecto significativo, y el estilo «laissez faire» afecta negativamente en los resultados.

Asimismo los autores precisaron claramente que el Liderazgo Transformacional de Bernard Bass influyó en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.

Chamorro (2005) por su parte, en su estudio de tipo descriptivo correlacional titulado: “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a”, cuyo objetivo principal fue analizar las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgo definidos en el trabajo. Aplicó la técnica de la encuesta y como instrumentos, un cuestionario a directores y uno a profesores, para indagar sobre las áreas de: características demográficas, rasgos directivos, ejercicio docente y estilos de liderazgo en los centros de educación básica e instituciones educativas de los departamentos del Atlántico y Magdalena, Madrid-España. Trabajó con una muestra de 49 directores y 809 profesores, la cual fue seleccionada mediante un tipo de muestreo aleatorio simple. Concluyó que la relación de liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que los directores/as líderes y docentes construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la escuela con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados. Su principal recomendación fue considerar las variables culturales ya que como lo señala la literatura, el liderazgo y la cultura se afectan mutuamente.

Entonces se demostró en la presente investigación que el liderazgo directivo construye y transforma la misión, visión y sobre todo la cultura de la institución educativa, con la participación de los docentes.

B) A Nivel Nacional

Siguiendo a Rincón (2005) en su estudio de investigación denominada la Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas; sobre una muestra estratificada seleccionada proporcionalmente entre los 9 colegios que conformaron el universo, siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos. El estudio se realizó en el Valle del Chumbao de la provincia de

Andahuaylas en la cual el resultado de su investigación el autor llegó a las siguientes conclusiones:

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

Por consiguiente, esta investigación confirmó que el desempeño docente está relacionado con liderazgo directivo, lo cual significa un reto para contribuir con una propuesta innovadora que dinamice la práctica de un estilo de liderazgo directivo para fortalecer el desempeño docente, el mismo que permite mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

Según Mansilla (2007) en su estudio sobre la Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución Inmaculada Concepción de Los Olivos; trabaja con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores (3) que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65 % del universo de padres), 11 profesores (46 % del universo de docentes), y 78 estudiantes (65 % del universo de estudiantes). En la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia,

- logró 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
2. El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logró 22 puntos considerados como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
 3. El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
 4. El año 2005 fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio los directores D1 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.
 5. Los padres de familia calificaron la gestión de los tres directores que laboraron del 2001 al 2005. Habiendo logrado el director D3=59.21, considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En comparación del director D1=30 puntos y D2=29.29 puntos considerado moderado y bajo respectivamente.

En consecuencia esta investigación confirma nuevamente la relación existente entre el Liderazgo directivo y el desempeño docente.

Según Ramírez (2006) en su investigación sobre la Evaluación integral del desempeño profesional de los docentes de Educación Secundaria de menores de la UGEL N° 06 de Lima, para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y educación; trabajó con una muestra de 55 docentes que se consideró del universo de 700 profesores de secundaria. Siendo además encuestados los padres de familia y alumnos de las 5 instituciones educativas. El autor llega a las conclusiones:

1. En la autoevaluación más del 50 % de los docentes consideran su trabajo como excelente y muy bueno.
2. En la encuesta de opinión de los alumnos más del 50 % de los alumnos consideran que el docente tiene las dos alternativas, un buen y muy buen desempeño.

3. En la encuesta sobre gestión directriz los docentes en un 50 % consideran que a veces el director los apoya en la mejora de su desempeño profesional.
4. En la encuesta de opinión de los padres de familia el 45 % está totalmente de acuerdo con el desempeño de los docentes, el 45 % está parcialmente de acuerdo y el 10 % está en desacuerdo con el desempeño de los docentes.

Asimismo, esta investigación demuestra una vez más que existe relación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente. Asimismo, se deduce que el desempeño docente influye en el nivel de aprendizaje de los estudiantes: nivel en inicio, en proceso y satisfactorio.

C) A Nivel Regional

Cuentas & Rivas (2013) en su Tesis Línea de Base Proyecto Enseñar a Jugar en Chiclayo-Lambayeque, enfatizaron el Liderazgo de los estudiantes, llegando a las siguientes conclusiones:

Los estudiantes de los colegios de la zona urbano-marginal (José Leonardo Ortiz, Micaela Bastidas y Cristo Rey) denotaron contar con más habilidades de liderazgo que los estudiantes de la zona rural. Los valores encontrados en las encuestas realizadas a los estudiantes del colegio Cruz de Pumacirca de Lambayeque-rural arrojaron los porcentajes más bajos, como por ejemplo respecto a los componentes de la primera variable: tener confianza en sí mismo (29 %), hay muchas cosas de mi aspecto físico que me gustaría cambiar (50 % de 3er Año), me agrada como soy físicamente (aprox. 20 %), conozco mis virtudes y fortalezas (14 % de 3er Año y 10 % de 4to Año). Esto refleja la baja autoestima de los alumnos de la zona rural de la región Lambayeque, en comparación con los estudiantes de la zona urbana. Por ello se concluye, que para alcanzar los objetivos del proyecto “Enseñar a Jugar” se debe tomar en cuenta estos aspectos en los planes intervención y en el diseño del monitoreo y evaluación del proyecto.

Entonces, según lo descrito en la Tesis Línea de Base Proyecto Enseñar a Jugar, los estudiantes de las zonas urbanas y urbano-marginales son más expresivos y con una estima mayor que los estudiantes de las zonas rurales; por lo tanto se debe trabajar con los niños (as) de las zonas rurales en talleres de autoestima y expresión oral.

D) A Nivel Local

En la Revista de Investigación y Cultura “UCV-HACER”, volumen 3, número 2.

Cabrejos & Torres (2014) enfatizaron sobre el Liderazgo Transformacional como apoyo en la Gestión Pedagógica del director, llegando a la siguiente conclusión: El liderazgo existente en un 95 % de Instituciones Educativas del distrito de Lambayeque es transaccional por ser eminentemente excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. Asimismo las prácticas directivas son en un 90 % administrativa y en un 10 % pedagógica.

En consecuencia, la Gestión Directiva en las Instituciones Educativas de la Región de Lambayeque está centralizada mayormente en la Gestión administrativa, convirtiéndose en un factor negativo de la calidad de los aprendizajes.

1.5.- Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general:

Elaborar un modelo de liderazgo directivo “MOLDIR” basado en la teoría transformacional de Bernard Bass, de Hollander y del Siglo XXI, para contribuir en el desempeño pedagógico de las instituciones educativas secundarias del distrito Chiclayo, en el año 2016.

1.5.2. Objetivos específicos:

- Identificar el nivel de liderazgo directivo y desempeño docente de las instituciones educativas secundarias del distrito Chiclayo 2016.
- Describir los fundamentos teóricos y metodológicos que sustenta la propuesta, para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones educativas secundarias del distrito Chiclayo 2016.
- Determinar la relación existente entre liderazgo directivo y desempeño docente de las instituciones educativas secundarias del distrito Chiclayo 2016.
- Elaborar una propuesta de liderazgo directivo para favorecer un mejor aprendizaje en los estudiantes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Chiclayo 2016.
- Validar el modelo de liderazgo directivo para fortalecer la calidad educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Chiclayo 2016.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II.- MARCO TEÓRICO

2.1.- Marco teórico

Después de exponer la situación problemática y determinar los objetivos que expresan la finalidad de esta investigación, es necesario disponer de la

información teórica correspondiente, que fundamente la razón de esta investigación.

2.1.1.- Estilo instruccional.

Llamado liderazgo educacional o liderazgo pedagógico por investigadores en el Reino Unido, el cual es muy relacionado con la enseñanza eficaz (Edmonds et al, 1979). Gary y Thomas (1992) afirman:

Los estudios sobre escuelas eficaces enfatizan que este tipo de liderazgo favorece la innovación y el éxito en la escuela y en manera alguna entra en conflicto con la autonomía que cada día adquiere el profesor en cuanto al currículo, la instrucción y la planificación. El director es quien sienta las bases, ofrece los medios, da la autoridad a los profesores para poner en marcha los proyectos, planes y propuestas educativas. Asimismo, propicia el clima para establecer los objetivos generales de la escuela y facilita las actividades de formación permanente en técnicas de enseñanza. (p. 34)

Southworth (2002) por su parte, indica que el liderazgo instruccional implica dos perspectivas: una amplia y otra limitada. La primera comprende el liderazgo orientado hacia el aspecto organizacional y cultural de los profesores; mientras que la segunda, se refiere al liderazgo que se centra solo en las conductas del profesor relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes. La distinción entre estas dos perspectivas también implica que es posible diferenciar entre liderazgo directo e indirecto, los cuales traen consigo unos efectos:

- Efectos directos: las acciones del director influyen en los resultados de la escuela.
- Efectos indirectos: las acciones de los directores afectan los resultados de manera indirecta a través de otras variables.

Los efectos directos e indirectos crean una cultura del profesorado caracterizada por una colaboración profesional y un aprendizaje profesional.

Leithwood (2000) considera que el modelo de liderazgo instruccional más completo es el propuesto por Hellinger el cual se constituye por 3

dimensiones: (i) definición de la meta de la escuela: (ii) el director construye una visión colectiva de la escuela para lo cual clarifica y establece las metas educativas a partir de un proceso consensuado (iii) el desarrollo de los programas instruccionales: presta especial atención a la organización de los horarios, equipos docentes, coordinación curricular, las cuales pueden potenciar o dificultar el trabajo de aula.

Por otra parte, las investigaciones realizadas por Blasé y Blasé (1988) les permitieron establecer cinco estrategias empleadas por los directores: Sugerencias, Retroalimentación, Formación, Cuestionamiento, Solicitud de consejo y opiniones. Veamos en qué consisten cada una de ellas:

➤ Las Sugerencias es uno de los elementos centrales más fuertes de la interacción verbal entre directores y profesores. Las sugerencias del director son hechas en procesos formales e informales, en la interacción diaria con la intención de ampliar el desarrollo instruccional del profesor y el aprendizaje del estudiante. Las sugerencias tienen un propósito y responden a unas necesidades percibidas:

-Mejorar la enseñanza y el aprendizaje

-Prevenir la complacencia y excesiva confianza en los métodos instruccionales tradicionales, e incentivar la creatividad e innovación en la instrucción.

-Ayudar a la solución de problemas.

➤ Otra de las estrategias identificadas es la retroalimentación, el director puede llevarla a cabo mediante evaluaciones u observaciones orales y/o escritas, el director busca que los profesores piensen y evalúen sus estrategias de enseñanza. Los autores anotan que los profesores identificaron en sus directores una retroalimentación eficaz que se caracteriza por:

-Incluir comentarios explicativos y centrarse específicamente, en la conducta observada en el aula.

-Intentar asumir actitudes positivas y hacer pensar en maneras para mejorar, empleando un constructivismo crítico.

-Emplear palabras de elogio en los diálogos formativos que mantiene con los profesores.

-Valorar las apreciaciones (tomadas en los diálogos post - observaciones) de los profesores, las cuales son retomadas en su discurso y puestas en práctica.

-Orientar la retroalimentación tanto al desempeño del docente como al efecto que las acciones (académicas y relaciones personales) de éste tienen en los estudiantes.

➤ La formación es vista como un notable ejemplo de liderazgo instruccional que tiene efectos positivos en la reflexión del profesor sobre la enseñanza y su desempeño profesional, para lo cual el director da clases modelos a los profesores (entra al aula y da la clase a los alumnos y el profesor observa). Cabe destacar que esta estrategia formativa solamente fue identificada en las escuelas primarias. Esto puede deberse a la estructura organizativa de las escuelas que no cuentan con jefes de estudios, como es el caso de los bachilleratos.

➤ El cuestionamiento y la solicitud de consejo son otros de los aspectos que caracteriza el diálogo que se desarrolla entre el director – líder instruccional y los docentes. El primero tiene como propósito conocer lo que los profesores piensan, saben o sienten, en tanto que con la puesta en práctica de la segunda, el director pretende mejorar su liderazgo instruccional a partir de la percepción que tienen sus colaboradores de su desempeño Boleman & Deal (1991).

Como resultado de esta investigación, encontramos cuatro dimensiones que en cierto modo recogen las aportaciones de las investigaciones adelantadas por Blasé & Blasé (1988).

2.1.2. Definición de misión de la escuela

Gonzáles (1989) afirma: “El líder construye una visión colectiva de la escuela, establece y clarifica metas referidas a la enseñanza y realiza acciones que aseguren que cada uno comprenda y comparta las metas” (p.4)

2.1.3. Diseño curricular

Arnaiz (1996) afirma:

El diseño curricular puede entenderse como una dimensión del currículo que revela la metodología, las acciones y el resultado del diagnóstico, modelación, estructuración, y organización de los proyectos curriculares. Prescribe una concepción educativa determinada que al ejecutarse pretende solucionar problemas y satisfacer necesidades y en su evaluación posibilita el perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. El diseño curricular es metodología en el sentido que su contenido explica cómo elaborar la concepción curricular, es acción en la medida que constituye un proceso de elaboración y es resultado porque de dicho proceso quedan plasmados en documentos curriculares dicha concepción y las formas de ponerla en práctica y evaluarla. (p. 1)

2.1.4. Estilos de Liderazgo desde la perspectiva de Leithwood, Begley & Cousins.

Han definido cuatro estilos de liderazgo; Estilo A, estilo B, estilo C y estilo D (Leithwood, Begley & Cousins, 1990, citados por Murillo, Hernández & Pérez, 1999)

- **Estilo de liderazgo A**

Este estilo se caracteriza por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales. Los directivos que emplean este estilo, consideran que dichas relaciones son cruciales para una dirección exitosa y le proporcionan los fundamentos necesarios para orientar las actividades en el centro.

- **Estilo de Liderazgo B**

Los directores que evidencian este tipo de liderazgo se caracterizan por centrar su interés, primordialmente, en el rendimiento de los alumnos y la procura de su bienestar. Para lo cual emplean una comunicación abierta con todos los estamentos, una gestión de los recursos académicos (planificación de horarios, asignación académica entre otros) y la gestión de lo administrativo.

- **Estilo de Liderazgo C**

El director se centra en el diseño y eficacia de los programas, la mejora de la competencia docente y el desarrollo de los procedimientos que aseguren el éxito de los programas académicos. Además, está orientado hacia la tarea y el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales como medios para mejorar los resultados de la actividad escolar. Otro aspecto a destacar en estilo de liderazgo es la “[...] tendencia que muestra el director a adoptar y desarrollar como meta procedimientos aparentemente eficaces para mejorar los resultados de los alumnos, pero la meta no son los resultados en sí”

- **Estilo de Liderazgo D**

Las acciones del director están orientadas a tareas administrativas “[...] se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás. Parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o una demanda concreta” (Murillo, et al 1999, p. 98)

2.1.5. Estilos de Liderazgo desde la perspectiva de Sergiovanni

Los estilos identificados por Sergiovanni (1984) son: estilo técnico, humano, educativo y cultural:

- **Liderazgo Técnico**

El director está orientado a la planificación, organización administrativa, coordinación y la distribución del tiempo para las actividades curriculares de forma que se asegure una eficacia óptima.

- **Liderazgo Humano**

El director se centra en las relaciones humanas, la competencia interpersonal y en las técnicas de motivación. Enfatiza en el acompañamiento, estímulo y proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los miembros del centro. Asimismo, promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para promover la participación en la toma de decisiones.

- **Liderazgo Educativo**

Las acciones del director están orientadas a desarrollar la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. En este estilo de liderazgo se pone de manifiesto la influencia mediante el poder

experto lo cual posibilita la aceptación de sus propuestas por parte del profesorado y, por ende, su colaboración para adelantar programas orientados al desarrollo curricular. Otras de las actividades que caracterizan este estilo de liderazgo son: el diagnóstico de problemas, la orientación a profesores, la promoción de la supervisión y la evaluación.

- Liderazgo Simbólico

El director asume el papel de jefe y enfatiza en la selección de metas y comportamientos. Determina lo que es importante, además, hace presencia visible en el centro mediante visita a las aulas, el contacto permanente con los alumnos. En este tipo de liderazgo los intereses educativos están por encima de la gestión administrativa. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de condición futura que requiere del compromiso de todos para su realización.

- Liderazgo Cultural

El director que ejerce este tipo de liderazgo se caracteriza por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son:

- Articular una misión de centro
- Socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela
- Mantener mitos, tradiciones y creencias
- Explicar cómo funciona el centro
- Desarrollar y manifestar un sistema de símbolos
- Recompensar a quienes reflejan esa cultura.

2.1.6. Estilos de Liderazgo desde la perspectiva de Bernard Bass

Roffé y Ricardi (2016) manifiestan que: en la década de los ochenta, Bernard Bass inicia sus investigaciones en los ámbitos militares, salud, empresarial y luego en los educativos. Mediante la aplicación de un Cuestionario Multifactorial, Bass ha identificado los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y No liderazgo. (p. 1)

- Liderazgo Transformacional

Según Bass y Avolio (1994) “el conocimiento de los factores contextuales que típicamente afectan a los equipos, puede ser útil a los líderes para ayudarles a entender y vencer los obstáculos organizacionales que impiden el desarrollo eficaz del grupo” (p. 49)

Entre los aspectos del contexto que afectan al funcionamiento de los equipos, los autores señalan a la cultura como el fundamental. Por tanto, el liderazgo debe orientar sus acciones a su construcción y el estilo de liderazgo transformacional contribuye a ello mediante la participación activa de sus agentes (Leithwood, 2000, citado por Lavié - Sánchez, 2002):

a) comportamientos orientados a fortalecer la cultura de la escuela:

-Clarificar la visión de la escuela con relación al trabajo colaborativo y el cuidado y el respeto con el que los estudiantes han de ser tratados.

-Reforzar, con el profesorado, las normas de excelencia para su propio trabajo y el trabajo de los estudiantes.

-Usar cualquier oportunidad para centrar la atención y comunicar públicamente la visión y metas de la escuela.

-Usar símbolos y rituales para expresar valores culturales en el contexto de las situaciones sociales en las que participa la mayoría del profesorado.

-Confrontar el conflicto abiertamente y actuar para resolverlo a través del uso de valores compartidos.

-Usar eslóganes y frases motivacionales de modo redundante.

-Usar mecanismos burocráticos para apoyar los valores culturales y una forma colaborativa de cultura.

-Actuar de una manera consistente con las creencias y valores compartidos dentro de la escuela.

b) comportamientos orientados a la forma de la cultura de la escuela:

-Compartir el poder y la responsabilidad con los demás.

-Trabajar para eliminar las “fronteras” entre directores, profesores y otros grupos de la escuela.

-Proporcionar oportunidades y recursos para el trabajo colaborativo del profesorado.

Para el establecimiento de la nueva cultura escolar antes descrita, se requiere que el líder estimule intelectualmente a los profesores a fin de que puedan redefinir sus valores y clarificar la misión. Para lo cual también se

requiere del carácter inspiracional del líder transformacional mediante la visión y articulación de un estado futuro deseado o mediante el desarrollo de una visión de futuro con su equipo. Otro de los aspectos en que enfatiza el liderazgo transformacional es la consideración individual. En una organización los niveles de interés, las formas de participar, las capacidades, las formas de percibir difieren de un miembro a otro. Las habilidades cognitivas, es decir, las características particulares de los individuos que incluyen el conocimiento, estrategias y habilidades que adquiere mediante la educación o la experiencia, son tenidas en cuenta por el líder a la hora de asignar las tareas. De modo que los miembros más capaces apoyen a los menos capaces y de esta manera, alcanzar un alto desempeño. De igual modo, el líder considera los rasgos no cognitivos como la personalidad, intereses, actitudes y valores toda vez que estos rasgos afectan la motivación, el desempeño, el compromiso y la lealtad. El rol más importante del líder transformacional es el de inspirar al equipo y los individuos mediante la realización de tareas desafiantemente significativas y de suma importancia para la organización.

No obstante, esa forma individual que tiene cada uno de percibir los problemas y de contribuir a la solución de los mismos puede ser modificada por el líder mediante la estimulación intelectual, es decir, enfrentar los problemas de manera creativa, y la motivación inspiracional. Por lo tanto, el líder debe tener una idea de las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para comprender cómo dichas características pueden afectar al funcionamiento del equipo y reconocer que cada contribución individual de los miembros puede estar influenciada por las características del líder, el estilo de liderazgo, así como también por las características de la tarea.

Según El líder transformacional busca, asimismo, “crear en los miembros una conciencia de organización que permite valorar los resultados y trascender las necesidades individuales “(Bycio, Hackett, & Allen, 1995, p. 63)

En suma, el líder transformacional tiene capacidad para entusiasmar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores (Carisma). Asimismo, el líder transformacional tiene capacidad para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento

y desarrollo de cada uno de sus colaboradores (Consideración individual). “En el contexto educativo, estos rasgos se evidencian en la medida en que la dirección de la escuela está cerca del profesorado, respetando sus opiniones y apoyándoles cuando surgen los problemas” (Geijsel et al, 2000, p. 36). Como también estimular, en todos los niveles, la preocupación por los objetivos de la organización y los métodos para conseguirlos, como también el apoyo profesional mediante la provisión de ayudas económicas, tiempo, espacio y estimulación social (Estimulación Intelectual).

Por su parte, (Villa y Villardón, 1998, pp. 82-84) consideran que el liderazgo transformacional es benéfico para las escuelas porque:

-Permite conseguir un mayor compromiso y esfuerzo extra del personal. La investigación realizada por Pascual y otros (1993) corrobora esta afirmación “[...] todas las dimensiones del liderazgo transformacional se asocian de forma importante y significativa con el esfuerzo extra [...] Las cuatro dimensiones que configuran el liderazgo transformacional correlacionan de modo más alto con el esfuerzo extra que las dimensiones del liderazgo transaccional. Por consiguiente, la hipótesis de la que partíamos queda confirmada: el liderazgo transformacional obtiene una mayor relación con el esfuerzo extra que el resto de los tipos de liderazgo. [...] Las cuatro dimensiones transformacionales mencionadas están estadísticamente relacionadas con la satisfacción de los profesores (sus correlaciones oscilan entre .32 y .53)” (Pascual, 1993, p. 83)

Es más sensible al desarrollo de las organizaciones y se centra en aspectos tales como: la visión compartida, creación de culturas de trabajo productivas, delegación de funciones etc. Villa y Villardón (1998, p. 83).

Para Eisenbach et, (1999), algunas de las cualidades del líder transformacional lo hacen especialmente apto para liderar ciertos tipos de cambio. En este sentido, Bass y Riggio (2006) sostienen la idea de que el liderazgo transformacional es mejor para las situaciones no rutinarias.

Leithwood y Steinbach (1993) afirman:

Que el pensamiento experto es particularmente crucial para los líderes, porque les provee de la flexibilidad cognitiva que requieren para sus contextos tan cambiantes. Este tipo de pensamiento crea una propensión a la actuación transformacional; sin embargo, desde su perspectiva, la teoría del liderazgo transformacional como fue propuesta por Bass, no le otorga suficiente importancia a la mente del líder (p. 58).

Con el propósito de jalar o atraer a los seguidores hacia las diferentes posibilidades de cambio, el líder debe desarrollar una visión que considere las necesidades y valores de los distintos actores (Ford y Ford, 1994). Una vez que lo logre, puede empezar a gestionar el cambio, a través de la estimulación intelectual de los seguidores, que podrán empezar a pensar en nuevas formas de hacer las cosas. El líder debe enmarcar el proceso de cambio en la necesidad de crecimiento personal de los seguidores, que sólo así podrán verlo atractivo. El proceso también puede ser facilitado si muestra consideración individual y provee apoyo y guía al personal involucrado. De esta forma, el líder transformacional será un gran facilitador del proceso si promueve una cultura que privilegie la toma de decisiones grupales (Eisenbach, et. al., 1999).

- Liderazgo Transaccional

Otro estilo de liderazgo identificado por Bass es el transaccional. Es un proceso de intercambio, con valores como la honestidad, responsabilidad y reciprocidad. El líder transaccional muestra su conducta de dos formas: promete y da recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento obtenido (dirección por contingencia); e interviene para corregir omisiones en la realización de los deberes o cuando no se alcanzan los niveles de desempeño deseados (dirección por excepción) (Bass y Steidlmeier, 1998, citados por Meza, 2014, p. 83)

Según Silins (1992) citado por Villa y Villardón (1998) este constructo transaccional “podría ser más útil si se redefiniese en función de tareas de gestión e instruccionales, junto con la delegación docente” (p. 87).

Los resultados obtenidos por Pascual et al, (1993) en esta dimensión, parecen apoyar esta posición, ya que en los centros educativos españoles la dirección por contingencia (caracterizada por las recompensas de carácter económico, laboral y profesional) no tiene cabida puesto que este tipo de recompensas no depende del Director. Los datos indican que refuerzo personal y reconocimiento verbal de un trabajo bien realizado, bien sea delante del claustro o de la administración educativa, si tienen lugar (Dirección por excepción), aunque, según Bass (1988) este tipo de recompensas psíquicas de reconocimiento y feedback se ve afectado por la ineficacia de los sistemas de evaluación y el apremio del tiempo que hacen difícil el empleo adecuado de estos refuerzos positivos. Dar el refuerzo oportuno y aplicar donde sea necesaria una acción correctiva no es nada fácil dada la capacidad tan escasa de control tanto de los directores como de los profesores en la mayoría de los centros educativos.

Los estudios realizados en el ámbito educativo por Silins (1992) y Day et al (2000) sugieren que ambos estilos de liderazgo se entremezclan, es posible encontrar en un mismo Director rasgos transformacionales y transaccionales: “[...] sus acciones de liderazgo estaban más fuertemente centradas en las personas. Eran transaccionales – asegurándose de que el sistema se mantiene y desarrolla, las metas se formulaban y alcanzaban y las escuelas marchaban apaciblemente– y transformacionales – cimentado la consideración, competencia, autonomía y logros que promueven [...] el nivel de las conductas humanas y aspiraciones éticas tanto del líder como de los seguidores” (Day et al, 2000, p. 28)

Según Flores (2014) los líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y, en ocasiones hasta, agresivos. Necesitan ser competentes en aquellos aspectos que se refieren a la organización de las personas y los recursos para conseguir los objetivos de una manera eficiente. Este líder desarrolla competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones. (p. 39)

- No Liderazgo

Otro de los estilos de liderazgo propuesto por Bass es el No Liderazgo (*laissez faire*). Este estilo hace referencia al líder que evita tomar decisiones, no se implica, no se define, toma distancia de las situaciones que requieren necesariamente de su presencia y que son cruciales para el centro. Los resultados del estudio, adelantado por Pascual y colaboradores, indican que la ausencia de liderazgo, sobre todo en los momentos difíciles, lleva al profesorado a percibir un mayor abandono, y, por consiguiente, una mayor ineficacia del Director: “[...] la conducta directiva de “Dejar Hacer” provoca altos niveles de insatisfacción en los profesores, lo que se traduce en un desaliento laboral” (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993, citados por Chamorro, 2005). En el campo educativo español, se ha adelantado un estudio desde la perspectiva definida por Bass. La investigación realizada por Pascual, Villa y Auzmendi en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla y León (Pascual et al, 1993, citados por Chamorro, 2005) en la cual emplearon el Cuestionario Multifactorial diseñado por Bass, indican que:

1. Los profesores perciben a los directores que ejercen un liderazgo transformacional como más eficaz a los que evidencian un estilo de liderazgo transaccional o de No Liderazgo.
2. Los directores que ejercen un liderazgo transformacional obtienen un mayor esfuerzo extra del profesorado que los que realizan un liderazgo transaccional o No Liderazgo.
3. Los directores transformacionales consiguen una mayor satisfacción laboral en su profesorado que los directores que poseen un estilo transaccional o No Liderazgo.
4. Los directores con un liderazgo transformacional consiguen una mayor satisfacción con su dirección que los líderes transaccionales y los líderes que ejercen un estilo de No Liderazgo.

Según Chamorro (2005) el estilo de liderazgo transformacional, tal como ha sido operativizado por Bass, presenta ventajas sobre los otros estilos: obtiene una mayor relación con variables como la eficacia, el esfuerzo extra, la satisfacción del profesorado y la satisfacción propia con la dirección (p. 96)

2.1.7. Teoría X Teoría Y: Douglas Mc Gregor

Propone dos estilos determinados de liderazgo: autocrático y democrático, que están directamente asociados a una serie de principios sobre el comportamiento humano (McGregor, 1960 citado por Coopers - Lybran, 1994): El estilo X parte de la concepción de que el ser humano es perezoso, por tanto, debe ser coaccionado y estimulado económicamente para que rinda en el trabajo. El estilo Y se fundamenta en el supuesto de que las personas son, por naturaleza, activas y ejercen el control sobre sí mismas para lograr los objetivos que se proponen.

Estas maneras de comportamientos humanos arriba señaladas son el resultado de la naturaleza de la organización. El estilo X es típico de organizaciones tradicionalmente represivas, fundamentadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad. El estilo Y es producto de estilos democráticos caracterizados por la toma de decisiones y autocontrol; lo cual, incrementará en los trabajadores los niveles de motivación e integración, facilitando una comunicación más fluida; a la vez que se obtiene rendimientos superiores (Coopers y Lybran, 1994, citados por Chamorro, 2005)

Estos estilos son el fundamento de la teoría según la cual el rendimiento de la organización está en relación con la satisfacción y la motivación de los trabajadores. Las organizaciones y supervisores orientados a la Teoría Y producen un efecto diferente sobre el comportamiento de los dirigentes y en el medio ambiente de trabajo lo cual repercute en el aumento al máximo del rendimiento humano. No obstante, la evidencia empírica existente no sustenta profusamente esta teoría (Fiedler y Chemers, 1985, citados por Chamorro, 2005)

2.1.8 Teorías del desempeño docente

Teorías de aprendizaje.

Los modelos de desempeño que presentamos los profesores en el trabajo áulico determinan nuestra práctica educativa, y transitan desde el tradicionalismo al constructivismo:

A. El conductismo. Es una teoría mecanicista que desarrolla un aprendizaje no duradero, cuya única pretensión es aprender lo que se le enseña. La conducta, experiencia y aprendizaje, son resultado del condicionamiento.

Esta teoría se caracteriza por:

Tipos de aprendizaje: mecánico, repetitivo, memorístico

Tipo de estudiante: receptor, pasivo, irreflexivo, imitador, individualista

Modelo de profesor: autoritario, enciclopedista, impositivo, rutinario, transmisor.

Metodología: pasiva, expositiva

Recursos didácticos: limitados

Espacio educativo: antipedagógico, ambiente cerrado, centrado en el aula.

Principales representantes: Jhon Watson, Juan Petrovich Pavlov, Edward L. Thorndike, Edwin Ray Guthrie, Frederic Skinner, Albert Bandura, entre otros.

a) Jhon Watson: sostuvo que el objeto de estudio es la conducta, cuyo método es objetivo basado en la observación y la experimentación.

b) Pavlov: sostuvo que en un ambiente planeado es posible cambiar la conducta (condicionamiento clásico).

c) Thorndike: plantea que el aprendizaje se produce por ensayo y error o por selección y conexión. Ley del refuerzo (conexionismo).

d) Guthrie: afirma que el aprendizaje es asociativo, es decir, cuando dos sensaciones ocurren en forma repetida, acaban por asociarse, de manera que cuando solo ocurre una de estas sensaciones, la otra también aparece. (Principio de contigüidad).

e) Skinner: sostuvo que el aprendizaje es el proceso a través del cual se fortalece un comportamiento, que es seguido de un resultado favorable (refuerzo), lo cual aumenta la probabilidad de que ese comportamiento vuelva a ocurrir. Se aprende lo que es reforzado. (Condicionamiento operante).

f) Albert Bandura: sostiene que los aprendizajes ocurren por observación e imitación.

B. El cognitivismo

Según Bes (2006) el cognitivismo abandona la orientación mecanicista pasiva del conductismo y concibe al sujeto como procesador activo de la información a través del registro y organización de dicha información para llegar a su reorganización y reestructuración en el aparato cognitivo del aprendiz. El paso de los planteamientos conductistas a los cognitivistas no se da de manera radical y esto hace que se den teorías de transición entre uno

y otro paradigma, con una orientación más social o con una orientación más contextual. A continuación, revisamos las teorías de aprendizaje más destacadas que se inscriben dentro de esta escuela cognitiva (p. 37)

a) Teoría de Piaget (1954)

No estamos ante una teoría propiamente sobre aprendizaje, ya que Piaget no llega a dar cuenta de los procesos que utilizan los sujetos en la resolución de tareas, pero influye en muchos de los modelos instruccionales de inspiración cognitiva su manera de entender la inteligencia. Para Piaget el individuo es el hecho primero (enfoque individualista), y sus procesos privados la unidad de análisis de esta disciplina. Lo social, lo contextual y lo cultural son fenómenos secundarios. Desde esta perspectiva individualista, el actor, la persona es contemplada como determinada y compuesta por una mezcla de atributos internos llamados esquemas, actitudes, competencias, derechos, estrategias, etc. (Villar y Pastor, 2003, citados por Bes, 2006). El aprendizaje es inherente a la vida. El ser humano recibe una capacidad positiva y constructiva, una disposición a aprender. Heredamos un *modus operandi*, una forma de relacionarnos con nuestro ambiente. Por eso, el aprendizaje está directamente relacionado con el desarrollo. Desde este punto de vista, Piaget defiende que el aprendizaje depende de dos conceptos centrales: la organización de lo que ya conocemos, y la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones de aprendizaje. Si la adaptación es el principio rector de la vida, no hay motivo para pensar que no deba serlo también de la inteligencia y el aprendizaje. Para adaptarse la inteligencia utiliza esquemas: estructuras cognoscitivas que se refieren a una clase semejante de secuencias de acción, que son forzosamente totalidades integradas y cuyos elementos de comportamiento están íntimamente interrelacionados. La teoría de Piaget abre así un nuevo espacio para la aprehensión del aprendizaje, porque mucho más importante que asimilar un nuevo contenido concreto es el aprendizaje de la adaptación, de las tácticas e instrumentos de que dispone el sujeto para incorporar nueva información y nuevos esquemas a los que ya se tienen, es decir se trata, de aprender a aprender.

b) Teoría del aprendizaje significativo de Ausubel (1983)

Bes (2006) manifiesta que la teoría del aprendizaje significativo se encuentra influenciada por los aspectos cognitivos de la teoría de Piaget, afirma que el aprendizaje ocurre cuando el material se presenta en su forma final y se relaciona con los conocimientos anteriores de los aprendientes. Ha desarrollado modelos instruccionales basados en estructuras cognitivas y ha puesto el acento en que la transmisión verbal es el vehículo normal y ordinario en el proceso de enseñanza-aprendizaje (p. 38)

c) Jerome Bruner, plantea la teoría de la categorización, en la que coincide con Vigotsky en resaltar el papel de la actividad como parte esencial de todo proceso de aprendizaje. Sin embargo Bruner añade, a la actividad guiada o mediada en Vigotsky, que la condición indispensable para aprender una información de manera significativa, es tener la experiencia personal de descubrirla. Bruner ha distinguido tres modos básicos mediante los cuales el hombre representa sus modelos mentales y la realidad. Estos son los modos enactivo (ocurre en los primeros años de la persona y Bruner lo ha relacionado con la fase senso-motora de Piaget); icónico (representación de cosas mediante imágenes o esquemas espaciales); simbólica (representación de una cosa mediante símbolos arbitrarios).

d) Howard Gardner, sostiene la teoría de que la inteligencia no es única, sino que consiste, en realidad, en siete inteligencias (aproximadamente). Su teoría está influenciada por otras como la de Henry Forod, quien defendió la modularidad de la mente: la mente humana estaría organizada en módulos distintos con escasa conexión y relación entre sí, que tiene responsabilidades diferentes. Así, la mente tendría un funcionamiento heterogéneo y no homogéneo. La teoría de las inteligencias múltiples sugiere un número de formas diferentes para que el individuo aprenda: inteligencia lingüística, musical, lógico matemática, espacial, corporal-cenestésica, intrapersonal e interpersonal.

Goleman (1995) por su parte, indica que hay otros tipos de inteligencias como la "inteligencia ecológica, que consiste en la creación de espacios donde los usuarios interaccionen de forma natural y sin esfuerzo con los diferentes

sistemas o la inteligencia emocional, capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos” (p. 1)

C. El constructivismo: Se ahonda en las distintas corrientes constructivistas sin adelantar una definición de lo que es el constructivismo. Animados por sus lineamientos conceptuales y metodológicos, se espera que cada lector, de manera individual o en grupos de trabajo, construya su propia conceptualización al respecto. Es indudable que se pecaría de no constructivistas si los autores procedieran de forma contraria, esto es, transmitir definiciones estáticas para ser repetidas en forma mecánica cada vez que hubiera oportunidad. En esto se es intransigente: nadie puede autodenominarse constructivista si no ha elaborado una versión idiosincrática (Gallego y Pérez, 1995, citado por Almeida, 1999)

Sus principales representantes fueron: Dewey (1989), María Montessori (1902) Paulo Freire (1997), Roger Cousinet (1907) y Jean Piaget entre otros.

a. María Montessori: Su principal aporte ha sido el método Montessori, enseña a leer a temprana edad; primero los sonidos de las letras y luego el nombre de cada una. Se le llama “ambiente” al salón Montessori y no se usan pupitres, el mobiliario es del tamaño de los niños, permitiendo así su fácil acceso a los materiales por ellos mismos y de esta manera se les motiva a que sientan el deseo de aprender por sí mismos sin ser forzados. A la maestra se le llama “guías”. Ellas no dictan la enseñanza, sino que le facilitan el aprendizaje a los niños.

b. Freire (2004) se centra en las posibilidades humanas de creatividad y libertad en medio de estructuras político-económicas y culturales opresivas. Su objetivo es descubrir y aplicar soluciones liberadoras por medio de la interacción y la transformación social, gracias al proceso de “concientización”, definido como el proceso en virtud del cual el pueblo alcanza una mayor conciencia, tanto de la realidad sociocultural que configura su vida como de su capacidad de transformar esa realidad (p. 2)

Hay que evitar el acto docente de asumir que los educandos son vasijas vacías que han de ser llenadas por el Educador. Esta concepción “bancaria”

de la educación, destaca Freire (1987), "...es una donación de aquellos que se juzgan sabios a los que juzgan ignorantes" (p. 73); de esta manera siempre ha existido la idea que los Educadores son los que saben, y los discentes son simples hojas en blanco esperando la impronta de los primeros que los saque del mundo de la ignorancia, anhelando al autor que escriba las páginas de su destino. ¡No!, no ha de aceptarse más tal pasividad de los alumnos. La realidad muestra niños que son mucho más vivaces que los de épocas pasadas, quienes además tienen acceso a informaciones diversas por medio de la televisión y el internet.

Lo que vale la pena preguntar es ¿Con cuál de estos modelos se identifica un docente? .Es muy importante que la respuesta se circunscriba a la realidad ya que es evidente cuando un profesor es tradicionalista o conductista, cognitivista o constructivista. Al fin y al cabo parece que la respuesta tampoco estará dirigida a un solo modelo, ya que finalmente debe combinar los que mejores resultados le dan.

En resumen podemos afirmar que un buen docente debe movilizar en su desempeño profesional, las siguientes competencias:

- a) Preparación de la enseñanza (elaboración del programa)
- b) Conocimiento teórico de los contenidos
- c) El acto de enseñar y la relación con su entorno (estrategias o recursos educativos)
- d) Dominio de evaluación

2.1.9 Planificación curricular

"...la planificación curricular se ocupa solamente de determinar que debe hacerse, a fin de que posteriormente puedan tomarse decisiones prácticas para su implantación. La planificación es un proceso para determinar "adonde ir" y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz posible" (Kaufman, 1973, citado por Barriga, 2011)

Planificación curricular es el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con la finalidad de vivir, construir e interiorizar en experiencias de aprendizaje deseables en los estudiantes. Orientar sus esfuerzos al diseño y elaboración del Plan Curricular, en el cual

están estructurados todos los componentes (campos) que debieran ser considerados. Los elementos que intervienen en el proceso educativo son: objetivos y/o competencias, contenidos, actividades, métodos, procedimientos y técnicas, medios y materiales educativos, escenario educativo, tiempo y diseño (propuesta) de evaluación. Asimismo, en el proceso de Planificación curricular intervienen los sujetos de la educación en una acción dinámica y permanente. (Flores, 2006, citado por Barriga, 2011)

2.1.10 Componentes de la programación curricular

MINEDU (2004) por su parte, indica que la Programación curricular, comprende los siguientes componentes:

- a) Competencias
- b) Capacidades y actitudes
- c) Métodos y técnicas apropiadas
- d) Medios y materiales
- e) Tiempo
- f) Evaluación

a) Competencias

Picardo (2005) por su parte, manifiesta que “la competencia es una capacidad para realizar algo. Implica conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos armónicamente integrados, para el desempeño exitoso en las distintas circunstancias de una función” (p. 50)

Roberth Whit (2010), señala, que las competencias son adquisiciones de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes, que dan la capacidad para actuar con eficiencia y satisfacción en relación a sí mismo, al medio natural y social. La competencia puede entenderse como una macro habilidad que integra los tres tipos de aprendizaje: Conceptual (Saber), Procedimental (Saber hacer) y Actitudinal (Ser) (p. 2)



Las competencias, igual que las actitudes no son potencialidades a desarrollar porque no son dadas por herencia ni se originan de manera congénita, sino que forman parte de la construcción persistente de cada persona, de su proyecto de vida y de lo que quiere realizar o edificar.



Fuente: MINEDU 2004

La construcción de competencias no puede realizarse de manera aislada, sino que debe hacerse a partir de una educación flexible y permanente.

b) Capacidades y actitudes.

El Ministerio de Educación (2004) por su parte, indica que las capacidades son potencialidades inherentes a la persona y que pueden desarrollarse a lo largo de toda su vida, dando lugar a la determinación de los logros educativos. Son un conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea (p. 13).

Las capacidades se cimientan en la interrelación de procesos cognitivos, socio afectivos y motores; y se desarrollan haciendo uso de nuestros procesos internos, es decir de nuestros procesos cognitivos. Existen tres fases de procesos cognitivos que nos ayudan a desarrollar una capacidad: procesos cognitivos a nivel de entrada, de elaboración y de salida.

Los procesos cognitivos a nivel de entrada, son los procesos que permiten la recepción de la información.

Los procesos cognitivos a nivel de elaboración, son los que permiten el procesamiento de la información.

Los procesos cognitivos a nivel de salida, permiten emitir respuestas, resultados obtenidos en el procesamiento de la información.

En general, cada individuo tiene variadas capacidades de la que no es plenamente consciente. Así, se enfrenta a distintas tareas que le propone su existencia sin reparar especialmente en los recursos que emplea. Esta circunstancia se debe al proceso mediante el cual se adquieren y utilizan estas aptitudes. En un comienzo, una persona puede ser incompetente para una determinada actividad y desconocer esta circunstancia; luego, puede comprender su falta de capacidad; el paso siguiente es adquirir y hacer uso de recursos de modo consciente; finalmente, la aptitud se torna inconsciente, esto es, la persona puede desempeñarse en una tarea sin poner atención a lo que hace. Un ejemplo claro puede ofrecerlo el deporte: un atleta utiliza técnicas sin pensar en ellas. Esto se debe a que ha alcanzado un nivel en el cual su capacidad se ha interiorizado profundamente. No todas las capacidades del hombre son adquiridas. Muchas de ellas son innatas. De hecho, estas pueden considerarse las más importantes, en la medida en que posibilitan a las demás. Así, por ejemplo, el aprendizaje de una ciencia requiere de un mínimo de racionalidad, una capacidad que es propia de la especie humana.



Es importante intentar incorporar continuamente nuevas capacidades para enfrentar los desafíos que se presentan y lograr una mejora en la calidad de vida. Para ello no basta la educación formal, sino que también es necesaria una buena cuota de predisposición autodidacta.

Es importante señalar que hay tres tipos de capacidades: Manejo de información, Manejo de Procedimientos y Reflexividad

➤ **Manejo de información**

Es el conocimiento de hechos, conceptos, leyes y principios relevantes para mejorar o enriquecer su actividad de acción.

➤ **Manejo de procedimientos**

Es la habilidad o destreza en el manejo de técnicas y estrategias para ejecutar bien una acción específica.

➤ **Reflexividad.**

Es la capacidad para pensar, de manera lógica y crítica, para evaluar su acción o identificar aciertos y errores.

c) Métodos y técnicas

➤ **Métodos**

Método es el conjunto de actividades, técnicas y acciones secuenciales diseñadas y desarrolladas para conseguir un objetivo. Es un camino diseñado para lograr el objetivo. Para hacer más fácil la vida nosotros vamos repitiendo métodos, acciones, para así no tener que racionalizar.

Ejemplos de métodos:

• **Método del descubrimiento guiado**

Sostiene que el alumno tiene el derecho de participar en todas las actividades de planificación, programación, ejecución y evaluación del proceso educativo.

• **Método dialéctico**

Consiste en trabajar un tema visualizando su evolución en tres momentos sucesivos:

TESIS (planteamiento, primera idea)

ANTITESIS (oposición, segunda idea) y

SINTESIS (resultado o la combinación de la tesis y la antítesis, tercera idea).

• **Método lúdico o de juegos de aprendizaje**

Permite el aprendizaje mediante el juego, existiendo una cantidad de actividades divertidas y amenas en las que puede incluirse contenidos, temas o mensajes del currículum, los mismos que deben ser hábilmente aprovechados por el asesor.

- **Método socializado**

Es un método activo en que el docente-asesor y los educandos constituyen grupos de aprendizaje y se comunican directamente, permitiendo:

- a) Trabajo mancomunado
- b) Participación corporativa.
- c) Participación cooperativa.
- d) Trabajo colaborativo.
- e) Responsabilidad colectiva.
- f) Toma de decisiones grupales.

➤ **Técnicas**

Técnica es el modo o forma que se utiliza para lograr un objetivo específico. "El método indica el camino y la técnica muestra cómo recorrerlo".

Ejemplos de técnicas

El conocimiento actualmente plantea la necesidad que las técnicas sean interactivas y son múltiples.

- **Discusión de grupo**

Se usa mucho y tiene la ventaja que finalmente resulta un producto mejorado porque tiene el aporte de muchas personas.



- **Philips 66**

Es una técnica muy rápida. En una sala los de la fila de adelante se dan vuelta y discuten durante 6 minutos un tema y llegan a una conclusión.

- **Dramatización**

Más profundo en términos de técnica, ya que se asume otro rol y se da cuenta de cosas que no se había notado, y se representa una simulación cotidiana.



- **Lluvia de Ideas**

Se usa cuando queremos crear elementos nuevos para resolver algún problema. Se inicia buscando una solución de una situación problemática, produciéndose un ciclo de participaciones y de pensamientos relacionados con el tema, los cuales se van filtrando desde las ideas obvias, menos obvias, hasta terminar con las ideas centrales, dando solución al problema.

- **Demostración**

Es lo que generalmente se aplica en clínicas:

Primero se hace la demostración y luego se le pide al alumno que lo repita

- **Juegos**

Ideados para conseguir los objetivos, se ha comprobado que cuando uno aprende jugando aprende el doble, porque está dispuesto y abierto, cambia la fisiología del cuerpo y se aprende el doble.



d) Medios y materiales

- **Medio educativo**

Si un medio constituye el espacio situado entre varias cosas, el medio educativo es la interacción entre los miembros del cuerpo docente y los estudiantes en un marco físico determinado. Es decir, es cualquier elemento, aparato o representación que se emplea en una situación de enseñanza-aprendizaje para proveer información o facilitar la organización didáctica del mensaje que se desea comunicar en una sesión de enseñanza aprendizaje.

Una de las características fundamentales de los medios didácticos es la de incitar todos los sentidos. Partimos de la idea que cuando el discente tiene más impresiones sensoriales relacionadas al proceso de enseñanza-

aprendizaje posiblemente más eficiente y duradero será dicho proceso. Este dependerá de la estrategia instruccional que emplee el profesor.



Clasificación de los medios

MEDIOS	SOPORTE
VISUALES	a) Medios impreso: Material Auto instructivo, textos, cuadernos, revistas, periódicos, material simbólico (mapas, planos, gráficos, gráficos estadísticos) b) Computadoras c) Diapositivas d) Carteles, murales e) Pizarrón
AUDITIVOS	a) Palabra hablada b) Radio c) Cintas grabadas d) Discos e) Teléfonos
AUDIOVISUALES	a) Vídeo b) Televisión c) Teleconferencia d) Video conferencia e) Cine f) Informáticos (presentaciones didácticas en computador, hipertexto, multimedia, video interactivo)

	g) Telemáticos (medios informáticos, internet, intranet, correo electrónico, chat, internet relay chat)
--	---

Fuente: MINEDU 2004

e) Tiempo

El tiempo interviene en la experiencia educativa de modo significativo para el logro de las competencias. En las acciones escolarizadas se han trabajado de acuerdo con la periodificación del tiempo, normado por el sistema, dos semestres académicos, cada semestre a su vez comprende dos bimestres, cada bimestre en meses y estos a su vez en horas semanales pedagógicas de 45 minutos.

La temporalización educativa es lo que también se conoce como planificación y que sirve para que el maestro o profesor aclare en su cabeza o de manera escrita cómo va a ser el trabajo del año lectivo en el que se encuentra. Por lo general, estas temporalizaciones deben hacerse al comenzar ese año lectivo y muchas veces, por diferentes razones, pueden sufrir variaciones que deben ser tenidas en cuenta para poder seguir adelante.

f) Evaluación

Cada alumno es un ser único, es una realidad en desarrollo y cambiante en razón de sus circunstancias personales y sociales. Un modelo educativo moderno contemporiza la atención al individuo, junto con los objetivos y las exigencias sociales. La evaluación debe permitir la adaptación



de los programas educativos a las características individuales del alumno, detectar sus puntos débiles para poder corregirlos y tener un conocimiento cabal de cada uno. No puede ser reducida a una simple cuestión metodológica, a una simple "técnica" educativa. No tiene sentido por sí misma, sino como resultante del conjunto de relaciones entre los objetivos, los métodos, el

modelo pedagógico, los alumnos, la sociedad, el docente, etc. Cumpliendo así una función en la regulación y el control del sistema educativo, en la relación de los alumnos con el conocimiento, de los profesores con los alumnos, de los alumnos entre sí, de los docentes y la familia, etc. La modificación de las estrategias de evaluación puede contribuir, junto con otros medios, a avances en la democratización real de la enseñanza.

2.1.11 Factores que afectan el desempeño profesional docente

Zárate (2011), por su parte, indica que “el desempeño profesional es el comportamiento o conducta real del trabajador o educando para desarrollar competentemente sus deberes u obligaciones inherentes a un puesto de trabajo” (p. 61)

Por tanto, para que exista un buen desempeño laboral es necesario en primer orden, ser competente y además tener en cuenta el estado de las condiciones personales y de trabajo existentes. Por eso se consideró importante analizarlo en la totalidad de la estructura del proceso de trabajo y accionar de los trabajadores de la I. E. José María Arguedas-Chiclayo, para identificar los factores que vienen afectando el desempeño laboral. Estos son: Asistencia y puntualidad, capacitación docente, evaluación del aprendizaje, aprendizaje cooperativo, utilización de materiales educativos y metodología docente.

a) Asistencia y puntualidad

Si el maestro se propone la tarea más alta que es posible imaginar: intervenir en la formación de la conducta ajena mediante el ejemplo de la conducta propia, debe empezar desde el primer día de clases asistiendo normalmente, cumpliendo con su horario de trabajo, esperar a los estudiantes en el aula; así mismo debe demostrar responsabilidad, desarrollando unidades o proyectos de aprendizaje planificados adecuadamente. Debe devolver los resultados de las evaluaciones en las fechas señaladas. De esta manera dejará huella perdurable en la conciencia de sus alumnos, ya que el educador influye sobre el educando, pero éste a su vez sobre el educador. Es decir, el educador enseña a sus alumnos pero también aprende de ellos.

b) Capacitación docente

Tiene como finalidad incentivar el mejoramiento de la calidad del desempeño docente, en el sentido que todas las tareas y acciones deben expresar los logros a los que apunta, con una exigencia relacionada con la calidad de los resultados obtenidos en función de los objetivos propuestos. El esfuerzo es fuente de motivación en el trabajo, porque plantea retos con la claridad sobre los modelos de eficiencia y calidad requeridos.

El maestro debe tener dominio de los contenidos disciplinares, hábitos de trabajo, habilidad para conducir a los estudiantes, capacidad para utilizar los métodos más adecuados, actitud constructiva y recia personalidad. También debe estar comprometido con eventos educativos y con proyectos de desarrollo comunal.

c) Evaluación del aprendizaje

La evaluación permite la identificación de una problemática con el fin de analizarla y explicarla y que como resultado proporcione juicios de valor que sustenten la toma de decisiones, considerando que es un proceso continuo ya que los factores que intervienen o influyen en la problemática de la educación son dinámicos o cambiantes, por lo que la toma de decisiones es ininterrumpida.

d) Aprendizaje cooperativo

Es una estructura que adopta la actividad de enseñanza-aprendizaje para que los estudiantes aprendan más y mejor. Hablamos de estructura de aprendizaje cooperativo cuando se organizan tareas en las que la cooperación es la condición para realizarlas. Son tareas de aprendizaje que no se pueden realizar si no es colaborando entre los compañeros. No se puede tener éxito si los compañeros no lo tienen. Se liga el éxito propio al éxito del resto.

e) Utilización de materiales educativos

Como profesionales de la enseñanza, los profesores tenemos que ser capaces de crear materiales didácticos adecuados para las nuevas exigencias de la educación en la sociedad del siglo XXI. Ésta se caracteriza por una

mayor autonomía en los alumnos, incrementando el tiempo dedicado al autoestudio y a la resolución de actividades por su cuenta.

Los materiales ya no son un apoyo a la explicación dada en clase, sino que deben ser completos y auto contenidos; deben motivar al estudiante, facilitarle la adquisición de las competencias que requieren nuestras asignaturas. En ocasiones, si tenemos un buen manual, basta con una pequeña guía para orientar al alumno sobre cómo debe abordar la materia. Pero en otros casos nosotros mismos tendremos que elaborar los materiales necesarios. Y para ello debemos seguir una serie de guías o recomendaciones para lograr materiales pedagógicamente bien construido, y que sean congruentes con las actividades, dificultades de los contenidos y sobre todo con los estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes.

f) Metodología docente

La metodología docente consiste en responder a la pregunta de ¿cómo enseñamos? Cada uno de los docentes dispone de sus mecanismos y estrategias que les permiten impartir docencia de su materia (o materias) en determinados grupos. Pero, muy pocas veces se plantea si se está usando una metodología adecuada.

Desde que la sociedad está en crisis (y no sólo económica) se está planteando la necesidad de desarrollar y, posteriormente usar, unas mejores estrategias más efectivas. Las nuevas tecnologías, incorporadas en el día a día de nuestras aulas nos condiciona a que ello sea así y, por tanto el establecimiento de líneas de mejora externas se hace imprescindible.

2.1.12 Mejoramiento de desempeño docente

Según Flores (2003) por su parte, indica que el desempeño docente es una meta que se alcanza por medio de evaluaciones continuas y espacios formativos, esto es comprendido dentro del desarrollo del personal como oportunidades. Es ejecutado en base a la evaluación del profesorado, el cual se logra a través de objetivos precisos y claros (p. 53).

Los objetivos parten de las necesidades educativas y pedagógicas del estudiante y motivan al personal docente a trabajar en equipo, para mejorar el grado de eficiencia en la institución educativa. Las expectativas se

integran en el proceso de evaluación docente, haciendo que los profesores desarrollen unos objetivos de rendimiento en equipo.

La dirección escolar en la que participan los profesores, que esté basada en planificación realizada en colaboración en la solución de problemas de una forma colegiada y en intercambio intelectual permanente, puede producir enormes beneficios en términos de aprendizaje de los educandos y el grado de involucramiento y satisfacción de los profesores. (La OCCDE 1995)

2.1.13 Funciones del docente

Chacha (2009) por su parte, indica que “las funciones del docente, tiene que ver con la ocupación a la que está llamado el docente” (p. 46)

1. Función curricular

Implica planificación curricular, ya que, con ello anticipa las actividades que ejecutará con sus estudiantes, en base a las prescripciones administrativas del currículum, sin olvidar las adaptaciones que deben realizarse, en base al contexto social en el que se halla el centro educativo y de acuerdo a los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional.

2. Función didáctica

Concierne la aplicación del currículum al aula. Es poner en práctica esa gran diversidad de acciones: empleo de recursos, aplicación de estímulos motivadores y orientaciones meta cognitivas por parte del docente, permitiendo así el proceso de ínter aprendizaje, para alcanzar los objetivos instructivos y formativos que el currículo busca.

3. Función evaluadora

La evaluación, constituye ese gran espacio en el cual podemos evidenciar los logros alcanzados durante el proceso de ínter aprendizaje. A través de esta actividad, se podrá crear y recrear los aprendizajes, adquiriendo de esta manera, una verdadera educación holística.

4. Función tutorial

Permite atender a cada alumno de manera personalizada y acompañarlo tanto en sus tareas diarias como en sus decisiones y necesidades personales. Esta actitud tutorial de docente, debe ser constante y también implica el contacto directo con la familia del estudiante, a fin de informar y coordinar las respectivas acciones educativas- formativas.

5. Formación permanente

Es fundamental que el docente en la actualidad se mantenga actualizado en su campo profesional, con miras a responder con ética a los desafíos del momento histórico en el que se encuentra.

2.1.14 Competencias de un docente eficaz

Para poder desarrollar este punto será necesario tomar como base el estudio realizado en la Universidad de Groningen (2008) quienes afirman que las competencias de un docente eficaz son:

1. Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas, (Diseño, ejecución y evaluación).
2. Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.
3. Diseña y operacionaliza estrategias de enseñanza y aprendizaje según contextos.
4. Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.
5. Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan la didáctica general y específica.
6. Identifica y gestiona apoyos para atender necesidades educativas específicas en diferentes contextos.
7. Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizajes en base a criterios determinados.
8. Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.
9. Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.
10. Crea y evalúa ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje.
11. Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.

12. Logra resultados de aprendizaje en diferentes saberes y niveles.
13. Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas con necesidades especiales.
14. Selecciona, utiliza, evalúa las tecnologías de la comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje.
15. Educa en valores, en formación ciudadana y en democracia.
16. Investiga en educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las prácticas educativas.
17. Genera innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo.
18. Conoce la teoría educativa y hace uso crítico de ella en diferentes contextos.
19. Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.
20. Orienta y facilita con acciones educativas los procesos de cambio en la comunidad.
21. Analiza críticamente las políticas educativas.
22. Genera e implementa estrategias educativas que respondan a la diversidad socio cultural.
23. Asume y gestiona con responsabilidad su desarrollo personal y profesional en forma permanente.
24. Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.
25. Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: lingüística, filosófica, sociológica, antropológica, política e histórica.
26. Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.
27. Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Es por ello que consideramos que el docente del nuevo milenio es caracterizado como un sujeto polivalente, profesional competente, un agente de cambio, practicante reflexivo, profesor investigador, intelectual crítico e intelectual transformador que domina los saberes (contenidos y pedagogías) propios de su ámbito de enseñanza; provoca y facilita

aprendizajes, al asumir su misión no en términos de enseñar sino de lograr que los alumnos aprendan; interpreta y aplica un currículum, y tiene capacidad para recrearlo y construirlo a fin de responder a las especificidades locales; asimismo debe de ejercer su criterio profesional para discernir y seleccionar los contenidos y pedagogías más adecuados a cada contexto y a cada grupo; también debe de comprender la cultura y la realidad locales, entre otros.

2.1.15 Perfil del docente

No existe un perfil unificado para los docentes, estos deben ser definidos en base a tipo de servicio, comunidad, naturaleza de la institución. Así, el sistema educativo de educación básica regular concibe a la docencia, como una de las funciones que se concreta en los procesos de formación científica-técnica, humanista y de ética profesional.

Según Flores (2003 pp. 28-32) puntualiza que, el perfil del profesor comprende las características personales siguientes:

Características personales

a) Para consigo mismo

- Compromiso con su rol de mediador
- Autoestima
- Responsabilidad
- Apertura mental
- Reflexión
- Mentalidad globalizadora
- Idea positiva de sí mismo
- Honestidad
- Autonomía
- Cumplimiento del deber
- Puntualidad
- Entusiasta
- Equilibrio emocional

b) Para con los otros

- Comprometido con la calidad del servicio
- Apertura mental
- Honestidad
- Mentalidad globalizadora
- Responsabilidad con la calidad de vida
- Tolerancia
- Respetuoso
- Empatía
- Entusiasmo
- Liderazgo

c) Para con el entorno

- Responsabilidad con el desarrollo auto sostenido
- Participación en la construcción del país
- Mentalidad Holística
- Liderazgo
- Generador de procesos democráticos
- Comunicador social

2.2.- Marco conceptual

2.2.1. La calidad en la educación peruana

Montenegro (2003) por su parte, señala que “en el campo educativo, la calidad se refiere al grado de acercamiento a los fines previstos” (p. 41)

La Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo (1994) manifiesta que la calidad de la educación, está asociada a la coherencia de todos los factores que intervienen en el proceso educativo para satisfacer las expectativas de la sociedad y en especial de sus más críticos.

La calidad es una resultante social y se halla determinada por factores y por condiciones propicias. De manera general, se pueden definir dos grandes factores: los asociados al estudiante y los asociados al ambiente. Entre los factores asociados al sujeto que aprende se encuentran sus condiciones

fisiológicas, el grado de satisfacción de sus necesidades básicas y los niveles de motivación. Entre los factores asociados al ambiente están la familia, la institución educativa y el contexto social. Dentro de la institución, el docente es el principal gestor del proyecto educativo, es quien vislumbra el horizonte, quien diseña el currículo y en una interacción permanente con el estudiante, le ayuda a orientar y dirigir su proceso de formación. Es por esto que el desempeño docente se considera el factor preponderante de la calidad educativa. (p.10)

En síntesis, la calidad de la educación es una propiedad que emerge del sistema educativo; es decir, de un conjunto de factores, de componentes y de las relaciones entre ellos. En el contexto más amplio, la calidad educativa es un indicador del desarrollo cultural de un pueblo o nación, es una característica que subyace al sistema social económico y político.

La Educación en el Perú no es de buena calidad porque el Estado invierte poco dinero en este sector, siendo de alrededor del 3 % del producto bruto interno (PBI), en comparación con otros países que el porcentaje de inversión es mayor. Aunque el gasto ha sido relativamente eficiente en la generación de cobertura, no lo ha sido en la generación de calidad.

2.2.2. Aspectos concretos que caracterizan a una institución escolar.

Falieres & Antolín (2004) señalan que en la conceptualización de lo que es una institución escolar, se determinan aspectos concretos:

- Su actividad se desarrolla en una porción de tiempo, en el que las personas se aíslan en distintos espacios de la escuela.
- Hay un currículo que establece parámetros para dirigir la actividad educativa.
- Existe en un ambiente artificial, en el que se tratan de crear especialmente las condiciones para enseñar y aprender.
- Las personas ocupan diferentes niveles jerárquicos, con roles y tareas específicas.
- En las escuelas se efectúan “recortes” de información, de tradiciones, de valores propios de las sociedades de nuestro tiempo, para transmitirlos.

- En el ámbito escolar, circulan fuertes energías afectivas que determinan el clima institucional, la disposición para enseñar y para aprender. Es importante tener en cuenta que surgen sentimientos de rivalidad, de preferencias, de triunfo, de fracaso, de poder, de sometimiento.

También son considerados aspectos concretos:

- Un aspecto concreto es el horario y la calendarización establecida, que tienen las escuelas con sus diferentes turnos y determinados meses de estudio; siendo las aulas, laboratorios, y salas de video los espacios de aprendizaje de la escuela.
- Otro aspecto concreto es el currículo establecido por los ministerios y adecuados por las instituciones educativas para poder desarrollar su actividad educativa.
- Otro aspecto concreto es la definición que se da al maestro, alumno, conocimiento y el trabajo docente por parte de los educadores especialistas del sector educativo.

El ambiente de trabajo es otro aspecto concreto preparado por el docente para facilitar el aprendizaje y la enseñanza en el aula o laboratorio a través de láminas, gráficos, dibujos, experimentos, etc.; que permitan ayudar en el aprendizaje del alumno.

- De la misma forma, este es otro aspecto concreto, las jerarquías establecidas en las instituciones educativas cada uno con sus roles y tareas específicas a realizar para el adecuado funcionamiento de la institución educativa.
- Otro aspecto concreto es la transmisión y enseñanza de los aspectos más interesantes y significativos de las materias, valores, tradiciones y prácticas educativas que puedan servir y ser útiles para el alumno.
- Otro aspecto concreto es el PEI que desarrolla y que tiene cada escuela; siendo muy diferentes en virtud que todas las escuelas no son iguales, ni semejantes.
- El clima institucional es otro aspecto concreto, que presentan cada escuela y que puede ser afectiva, cordial o también conflictivo y que siempre lo encontramos presente en las escuelas influyendo en el comportamiento, desempeño y logros de los docentes y la institución educativa.

Finalmente, otro aspecto presente y concreto que tiene todas las instituciones son las metas y exigencias que se plantean a los docentes, alumnos y directores en pos de lograr los objetivos y la excelencia educativa. (p. 86)

2.2.3. Concepto de líder

Ander & Egg (1997) nos mencionan que líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa.

Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada.

Desde el punto de vista de Ander-Egg y de los psicólogos sociales; el concepto de líder es aquella persona que tiene cualidades personales y que, de ella se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innato la capacidad de liderazgo. Además su campo de acción es amplio donde sus atributos de personalidad y habilidades van a originar en la organización o grupos donde son miembros actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. (p. 87)

UNE (2004) señala que el líder, en el sentido más amplio, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición. Líder, en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en merito a la aceptación voluntaria de sus seguidores. (p. 98)

Collao (1997) por su parte, señala que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar. (p.114)

Gallegos (2004) por su parte menciona que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas. (p. 56)

Por lo tanto, el líder es la persona capaz de dominar una gran cantidad de funciones, que le permitan interactuar con las situaciones y dirigir con eficiencia los destinos del grupo al que pertenece.

2.2.4. Definición de liderazgo

El concepto de liderazgo es uno de los que más controversias han generado dentro de la literatura científica y sobre este existen diversas interpretaciones así como diversos autores han tratado la temática. Así, Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997) considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.

Robbins (1999) por su parte, indica que “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización” (p. 63)

French & Bell (1996) señalan que el liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (p. 56)

Chiavenato (1999) por su parte manifiesta que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales. (p. 37)

Según Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996) algunos autores han dado la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección; sin embargo, esto no es correcto; no solo los líderes se encuentran en la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. La diferencia entre liderazgo y dirección se ha establecido de la siguiente manera: el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos. (p. 88)

Como se puede apreciar, la literatura que existe sobre liderazgo es muy variada. Es así como Sabucedo (1996) cita a García (1991) quien en su trabajo doctoral se remite a los trabajos de Stogdill (1974) y Bass (1981) para señalar las diferentes categorías en la que pueden encuadrarse las distintas definiciones que se han dado sobre liderazgo.

En consecuencia el liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas de grupo. Se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con motivación y confianza. Con un buen liderazgo se logra los objetivos propuestos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo o estimulándolo, sino al frente del mismo.

2.2.5. Liderazgo Autocrático Vs. Liderazgo Democrático

Los investigadores Lewin, Lippit y White (1939) entrenaron a adultos para orientar a clubes de chicos de 10 años para actuar acorde con tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez – faire. El propósito del experimento consistía en explorar estos tres estilos en una tarea concreta: completar tareas específicas y divertirse. Los resultados del experimento indican que los líderes autocráticos determinan todas las políticas, dirigen las actividades, asignan las tareas y permanecen alejados de los muchachos, quienes se caracterizan por emplear mucho tiempo en tareas específicas y conseguir solos sus metas. Cuando el líder abandona la habitación, los chicos olvidan la tarea y ésta sólo es reasumida bajo la estrecha supervisión del líder. En tanto que los líderes entrenados para ser democráticos sugieren alternativas y dejan la toma de decisiones al grupo.

Los muchachos 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. Los investigadores destacan que los grupos democráticos emplean más tiempo en la realización de la tarea que los niños autocráticos, pero sus resultados son de más alta calidad y reflejan mayor creatividad y originalidad. Además, no requieren de la presencia del líder para continuar la tarea.

El experimento muestra que los líderes con un estilo laissez – faire apenas participaban en las actividades de grupo. Los adultos que juegan este rol proveen de información cuando ésta es requerida. La cantidad y calidad de trabajo logrado se caracteriza por la pobreza y, aunque los participantes sentían que habían alcanzado sus metas sociales, mostraban pequeñas evidencias de haber realizado la tarea. Los resultados de este estudio experimental han permitido a los investigadores establecer que los líderes autocráticos centran su poder en sí mismos, y dominan el proceso de toma de decisiones hasta el punto de imponer su punto de vista personal sobre el del grupo. Estos grupos se caracterizan porque el éxito o el fracaso están relacionados con la eficacia del líder.

Los líderes que exhiben un estilo democrático comparten su poder y responsabilidad con los miembros del grupo. Las decisiones se toman por consenso o acuerdo de grupo. El líder democrático establece fuertes y abiertas líneas de comunicación de tal forma que todos los miembros del

grupo puedan participar plenamente de las actividades. En contraste, el estilo *laissez – faire* no es en realidad una evidencia de liderazgo. Ni la formalidad ni la informalidad respaldan la responsabilidad del liderazgo, y el apoyo a menudo se tambalea cuando es forzado a tomar decisiones.

Por consiguiente las Instituciones Educativas necesitan líderes fuertes, capaces de organizar, comunicar, definir, dirigir, orientar a todos los miembros integrantes de la comunidad educativa, hacia una misión para su organización; motivar a otras personas para que compartan esa misión. Estimular la acción para realizarla, a fin de lograr una organización fortalecida en su cultura.

2.2.6 Liderazgo pedagógico.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo del MINEDU (2012), indica que el liderazgo pedagógico es "...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" (p. 6)

(Leithwood, 2009) por su parte, indica que el liderazgo pedagógico es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. (p. 72)

Por lo tanto, en las Instituciones Educativas los Directivos tienen que asumir un liderazgo pedagógico que conlleve a todos los miembros de la comunidad educativa a avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa; además conlleva a realizar una labor "transformadora" pues, que no se limite a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que vaya alterando

aquellas condiciones dentro del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes que realizan a diario.

2.2.7 El clima institucional.

Los respetables investigadores Vereau & Cojal (2002) señalan en su obra "Gestión Educativa" definiciones referentes al clima institucional:

El clima institucional es "el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micro o macro grupal" (p. 8)

La gestión de un centro educativo supone hoy atención a un número importante de frentes, pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global. De entre todos resulta muy especialmente destacable el clima institucional. (p. 8)

Sólo un buen clima institucional posibilita una creativa participación de los docentes y no - docentes en la vida del centro. Si el clima institucional es despreciable o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos, tal vez brillantes, de la gestión educativa. Cuando la dialéctica entre tarea (pesada) y satisfacción (insuficiente) se da en un clima institucional deficiente, deviene feroz batalla que arruina, socavándola, la institución. (p. 11)

La dirección de un centro educativo debe considerar que la calidad del clima institucional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad directa en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos. Y, claro está, no es tarea fácil. (p. 12)

La posibilidad de incidir positivamente sobre el clima humano y profesional de una institución depende en gran medida de cuatro índices aplicables a la dirección:

- Claridad de objetivos, sin claridad de objetivos lo que se diluye no es el clima sino la propia institución.
- Capacidad de liderazgo, sin capacidad de liderazgo no es posible comunicar los objetivos y menos obtener las complicidades y colaboraciones necesarias.

➤ Actitud dialogante, sin diálogo no es posible la construcción de un equipo profesional en el que los proyectos personales interactúen de modo colaborativo con los objetivos institucionales.

➤ Facultad de decisión, sin posibilidades de tomar decisiones, incluso unipersonales, la dirección no existe.

En una institución educativa con objetivos claros, en donde se dé un liderazgo directivo, y facultado para tomar decisiones, la dirección no sólo anuncia el proyecto institucional y llama a la cooperación sino que facilita la realización de los proyectos personales de los colaboradores. Queda así abierto el camino hacia una mayor participación, no tanto en la toma de decisiones, que finalmente corresponde a la dirección, sino en la elaboración de las mismas. (p. 15)

En conclusión, un buen clima institucional mejora cualitativamente la calidad educativa, para ello debe reunir los elementos básicos: agentes, relaciones, comunicación y cultura.

2.2.8 Desempeño docente

Para poder tener una definición concreta en lo concerniente a desempeño se toma en cuenta a Muchinsky (2002), quien menciona que: Desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que en realidad la gente hace, y puede ser observada. El desempeño incluye acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente se hace. (p. 38)

Por otro lado en el texto de Montenegro (2007) afirma que el desempeño:

Ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos o tareas asignadas. Es la manera como alguien trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño. (p. 9)

Es por ello que consideramos que el desempeño comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de una tarea específica.

Para poder definir el desempeño docente se encuentra a De la Cruz (2008, citado en Montalvo, 2011) quien afirma que:

El desempeño docente califica la calidad profesional con la que se espera que haga el profesor de educación, mide variadas cualidades como pueden ser: Hombre mujer, conductas en el trabajo, puntualidad, comportamiento, disposición para el trabajo, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico, innovación. (Montalvo, 2011, p. 81)

Asimismo Montalvo (2011), agrega que el desempeño docente hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación con el desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga. (p. 81)

Por otro lado Enríquez (2006) por su parte, indica lo siguiente:

El docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo con la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus estudiantes. (Citado por Montalvo 2011, p. 81).

Asimismo, Ponce (2005) nos dice que la:

“Actuación del docente, que expresa la interrelación dialéctica de las competencias profesionales pedagógicas para orientar, guiar, controlar y evaluar el proceso educativo y la producción intelectual del

profesorado en formación, con la que demuestra el dominio de las tareas y funciones diseñadas para ese rol, en los diferentes contextos de actuación” (Ponce, 2005, p. 45)

Entonces, el desempeño se puede definir como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Son múltiples las definiciones que se podrían hacer al respecto.

El término desempeño se viene utilizando con énfasis en forma particular a partir del enfoque de calidad total. Hoy el término desempeño, no solo constituye un indicador laboral sino también un parámetro de eficiencia y efectividad. Dentro del campo laboral, los niveles de desempeño orientan a los jefes de recursos humanos, no solo para poner a las personas en los mejores lugares, sino también para garantizar el mejor producto de su trabajo. (p. 23)

Entonces, en el contexto pedagógico, el desempeño docente es la actividad pedagógica que realiza el docente con sus estudiantes en el aula de clase, utilizando una serie de metodologías y estrategias, para lograr el éxito en sus propuestas curriculares de aprendizaje.

Campos (2007) en un seminario sobre el desarrollo profesional y el protagonismo docente, explica que el desempeño profesional del mismo depende de un conjunto de factores entre los cuales está la formación inicial y el desarrollo profesional continuo, además de otros, igualmente determinantes como son, por ejemplo: las condiciones de trabajo, los niveles salariales, la carrera profesional, la evaluación del desempeño, la autoestima, el reconocimiento social, la salud, los cuales deben ser considerados integralmente para avanzar en procesos serios de mejora del desempeño (p. 19)

Fernández (2008) señala que se entiende por desempeño docente al conjunto de actividades que un profesor realiza en su trabajo diario:

preparación de clases, asesoramiento de los estudiantes, dictado de clases, clasificación de los trabajos, coordinación con otros profesores y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación. Además plantea que este desempeño, abordado desde la perspectiva subjetiva, se asocia con la forma como cada maestro valora la calidad de su trabajo y la satisfacción que experimenta con ella. (p. 18)

De ahí que, es necesario reiterar que ningún cambio en el desempeño docente será posible sin la voluntad del maestro (a). El principal ingrediente del cambio educativo es el verdadero compromiso personal de cada maestro con su desempeño profesional y personal, convencidos de la importancia del estudio y la superación personal. La formación profesional no concluye con la titulación y/o grados académicos, no basta para responder a las múltiples demandas de la sociedad actual. La docencia, como cualquier otra profesión, requiere actualización permanente.

2.2.9. Definición de las Dimensiones.

A. Liderazgo Efectivo.

La División de Organizaciones Sociales (2001) por su parte, indica que para llegar a ser un líder efectivo, lo primero es asumir que podemos mejorar y que necesitamos cambiar algunos aspectos de nuestra conducta y, lo segundo, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo. Reuniendo ambas condiciones, estamos en camino de llegar a ser líderes más efectivos. Sin duda, todos los líderes quieren ser efectivos, es decir, desean ser capaces de lograr las metas que se proponen con el menor costo de tiempo y de recursos materiales y humanos posibles. Desde el punto de vista de las organizaciones sociales, idealmente el dirigente debe ser un líder efectivo, es decir, que con su comportamiento logre que los demás miembros se esfuercen en alcanzar las metas de la organización. (p. 91)

Por consiguiente la ausencia de un liderazgo efectivo en las instituciones educativas influye en el surgimiento de conflictos, pues ocasiona una nula presencia de los directivos en la solución de situaciones conflictivas. Se recomienda ejercer un liderazgo efectivo, dirigido a dar respuesta a las

exigencias del talento humano de la institución; utilizar las técnicas de mediación y negociación como vía para la solución de los conflictos.

B. Liderazgo Eficaz.

Valdéz (2009) indica que “el líder eficaz es aquel que adapta su comportamiento a las exigencias de su propia y exclusiva situación” (p. 21)

Por lo tanto, el liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación; para ello los responsables de la política educativa actual necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar a través de capacitaciones y acompañamiento permanentes a los actuales Directivos.

C. Liderazgo Eficiente

Pujol (2014) por su parte, indica que la eficiencia tiene que ver con aprovechar al máximo los recursos disponibles, tal como manifiesta a través de la frase de Arthur Ashe **“Empieza donde estás. Usa lo que tienes. Haz lo que puedas”**. La eficiencia, es la capacidad para realizar las cosas, es la habilidad de desarrollar perfectamente un trabajo o acción. (p. 11)

De ahí que los Directivos eficientes emplean su profesionalismo en su gestión, delegan funciones a docentes líderes para la realización del trabajo.

D. Liderazgo Innovador

Ferras (2012) determina que un líder innovador se caracteriza por:

- Definir visiones claras e inspiradoras.
- Comunicar de forma apasionada. Un líder innovador debe creerse sus propias visiones, transmitir las apasionadamente, hacer que su equipo vibre con nuevas e ilusionantes iniciativas. El líder innovador es un líder resonante.
- Establecer retos, no objetivos.
- Determinar el qué y el cuándo, nunca el cómo. No hay nada más desmotivador que te expliquen cómo hacer las cosas. El líder

innovador pide respuestas claras (el qué) y marca hitos temporales (el cuándo), pero deja plena autonomía para decidir el cómo.

- Gestionar por confianza, no por control.
- Dirigir mediante autoridad, no mediante poder.
- No preocuparse de tener el mejor equipo, sino de que su equipo tenga el mejor líder. (p.78)

En consecuencia, un Directivo que no posea vetas de innovación está destinado a ser obsoleto; pues sin liderazgo innovador el Directivo no podrá guiar a los docentes a mejorar los aprendizajes de los estudiantes y por ende la Institución Educativa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

H₁: Existe correlación entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente.

3.2. Variables

3.2.1. Definición conceptual

Esta investigación está centrada en el estudio de dos variables que son:

Variable independiente: Modelo de liderazgo directivo basado en la Teoría Transformacional de Bernard Bass, Hollander y Liderazgo del Siglo XXI.

El modelo de liderazgo directivo, es un modelo de comportamiento que se puede emular o aplicar en una situación determinada, con la finalidad de establecer un adecuado clima institucional.

Variable dependiente: Desempeño docente

El desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal, a través de un conjunto de acciones pedagógicas que se manifiestan en su desempeño académico y didáctico, propiciando en los estudiantes la construcción del aprendizaje.

3.2.2. Definición operacional de las variables

Tabla N° 02

Variables		Dimensiones	Indicadores
Independiente	Modelo de Liderazgo Directivo basado en la Teoría Transformacional de Bernard Bass, Hollander y del Siglo XXI	Liderazgo efectivo	El director proyecta seguridad y confianza en sí mismo. El director establece una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa.
		Liderazgo eficaz	El director tiene una visión panorámica de las necesidades de la institución educativa. El director tiene una visión clara de las necesidades de los docentes, estudiantes y padres de familia.
		Liderazgo eficiente	El director promueve el trabajo en equipo. El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión. El director asigna funciones que se cumplen con las especificaciones de calidad, cantidad y tiempo.
		Liderazgo innovador	El director manifiesta ideas propias y novedosas en el desempeño de sus funciones. El director toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la institución educativa. El director maneja conocimientos, experiencia y creatividad para fomentar el desarrollo personal, profesional y organizacional.
		Profesional	El docente demuestra competencias para la selección de actividades que permitan

Dependiente	Desempeño docente		a los estudiantes pensar y expresar ideas propias. El docente demuestra competencia para la planificación, implementación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje.
		Personal	El docente fomenta la práctica de los valores en la institución educativa. El docente tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus estudiantes. El docente tiene una buena relación y comunicación con los estudiantes demostrando empatía.
		Social	El docente fomenta la práctica y realización de expresiones culturales y artísticas, que realiza la institución educativa. El docente participa en las actividades que realiza la institución educativa con la finalidad de promover su mejoramiento. El docente demuestra responsabilidad y es ejemplo de valores y virtudes en la institución educativa.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Metodología

3.3.1. Tipo de investigación

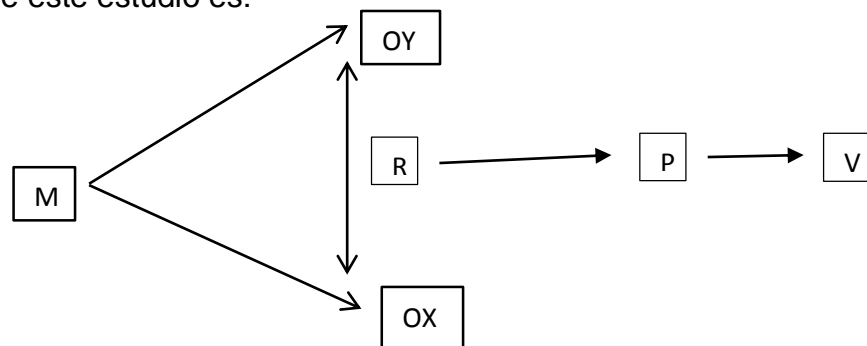
Aplicando el criterio propuesto por Hernández (2010) la presente investigación se ubica en el campo de la investigación cuantitativa, de tipo descriptiva, porque identifica y describe la ocurrencia, frecuencia y tendencia de las variables y sus propiedades en personas y grupos de las instituciones educativas que se analizan. Es de tipo correlacional, porque se propone identificar las relaciones entre el modelo de liderazgo directivo y el desempeño profesional docente. Es propositiva porque presenta una propuesta de un modelo de Liderazgo Directivo, basado en la Teoría Transformacional de Bernard Bass, Hollander y del Siglo XXI.

3.3.2. Diseño

El presente trabajo de investigación corresponde a un enfoque cuantitativo no experimental, y el tipo de diseño es transversal descriptivo. Este tipo de diseño transversal de la investigación está centrado en analizar cuál es el nivel de las dos variables de estudio como son: "El liderazgo

directivo” y “el desempeño docente” en las instituciones educativas secundarias del distrito de Chiclayo. Asimismo analizar la relación existente entre las variables.

El diseño de este estudio es:



Donde:

M: Muestra

OX: Estudio de la variable independiente (modelo de liderazgo directivo)

OY: Estudio de la variable dependiente (desempeño docente)

R: Relación

P: Propuesta

V: Validación

3.4. Población y muestra

3.4.1 Población:

La población de estudio está conformada por las veinticinco (25) instituciones educativas secundarias públicas, del distrito de Chiclayo.

3.4.2 Muestra

La muestra de estudio está conformada por quince (15) instituciones educativas secundarias del distrito de Chiclayo, siendo las siguientes: Nuestra Señora de la Paz, Naylamp, Rosa Flores de Oliva, Juan Tomis Stack, Abraham Valdelomar, San José, Santa Magdalena Sofía Barat, Pedro Abel Labarthe Durand, Federico Villareal, Karl Weiss, Elvira García y García, César Vallejo, Augusto Salazar Bondy, Juan Mejía Baca y Nuestra Señora del Rosario. Por cada institución educativa se consideró dos (02) directivos y seis (06) docentes, haciendo un total de treinta (30) directivos y noventa (90) docentes.

Tabla N° 03

INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO - CHICLAYO			
MUESTRA (15 INSTITUCIONES EDUCATIVAS)			
DIRECTIVOS (DIRECTOR Y SUB DIRECTOR)		DOCENTES	
DIRECTORES	15	6 POR CADA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	15 INSTITUCIONES EDUCATIVAS
SUB DIRECTORES	15		
TOTAL	30	90	
MUESTRA TOTAL = 30 + 90 = 120			

Fuente: Elaboración propia

3.5. Método de investigación

Los métodos empleados en la presente investigación de estudio corresponden al método de observación sistemática, descriptivo, analítico-sintético, inductivo-deductivo, modelación y del consenso grupal.

- La observación sistemática, me permitió describir la situación del liderazgo y desempeño docente y además contrastar la hipótesis entre ambas variables.
- A través del método descriptivo se describió los datos y características de la población de estudio utilizando la estadística descriptiva.
- El método analítico-sintético, estudió los hechos partiendo del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y luego en forma integral.
- A través del método inductivo- deductivo, me centré en el problema del conocimiento que fue la falta de liderazgo directivo en las Instituciones Educativas.
- El método de la modelación me sirvió para representar la propuesta de modelo de liderazgo directivo.
- El método de consenso grupal, se utilizó para que los expertos, revisen y tomen decisiones, si la propuesta es pertinente para mejorar el liderazgo directivo en las instituciones educativas.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas:

Observación dirigida y encuesta.

3.6.2. Instrumentos:

Ficha de observación y cuestionarios, gráficos estadísticos, esquema y documento escrito.

Las técnicas e instrumentos empleados en las etapas de investigación se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla N° 04

Etapas de la investigación	Métodos	Técnicas	Procedimientos	Instrumentos
Identificar el nivel de liderazgo directivo y desempeño docente de las instituciones educativas secundarias del distrito Chiclayo 2016.	Observación sistemática	Observación dirigida	Observación participante	Ficha de observación
	Descriptivo	Encuesta	Recolección de datos	Cuestionario
	Analítico-sintético	Encuesta	Elaboración de un cuestionario	Cuestionario
Describir los fundamentos teóricos y metodológicos que sustenta la propuesta, para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones educativas secundarias del distrito Chiclayo 2016.	Inductivo-Deductivo	Encuesta	Elaborar un cuestionario	Cuestionario
	Analítico-Sintético.	Encuesta	Elaborar un cuestionario	Cuestionario
Determinar la relación existente entre liderazgo directivo y desempeño docente de las instituciones educativas secundarias del distrito Chiclayo 2016.	Analítico-Sintético.	Encuesta	Proceso de abstracción Elaborar un cuestionario	Cuestionario Gráficos estadísticos
Elaborar una propuesta de liderazgo directivo para favorecer un mejor aprendizaje en los estudiantes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Chiclayo 2016.	Modelación	Diseño	Proceso de abstracción	Esquema

Validar el modelo de liderazgo directivo para fortalecer la calidad educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Chiclayo 2016.	Del consenso grupal	Juicio de expertos	Validación de los instrumentos	Documento escrito Cuestionario
--	---------------------	--------------------	--------------------------------	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia

3.7. Métodos de análisis de datos

El método de análisis de datos que se ha usado en la presente investigación ha sido el método de análisis de la correlación de Pearson y Spearman, el mismo que permitió representar diagramas de barras y correlaciones.

El análisis y la interpretación correspondiente se hicieron aplicando el programa SPSS.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

IV. RESULTADOS.

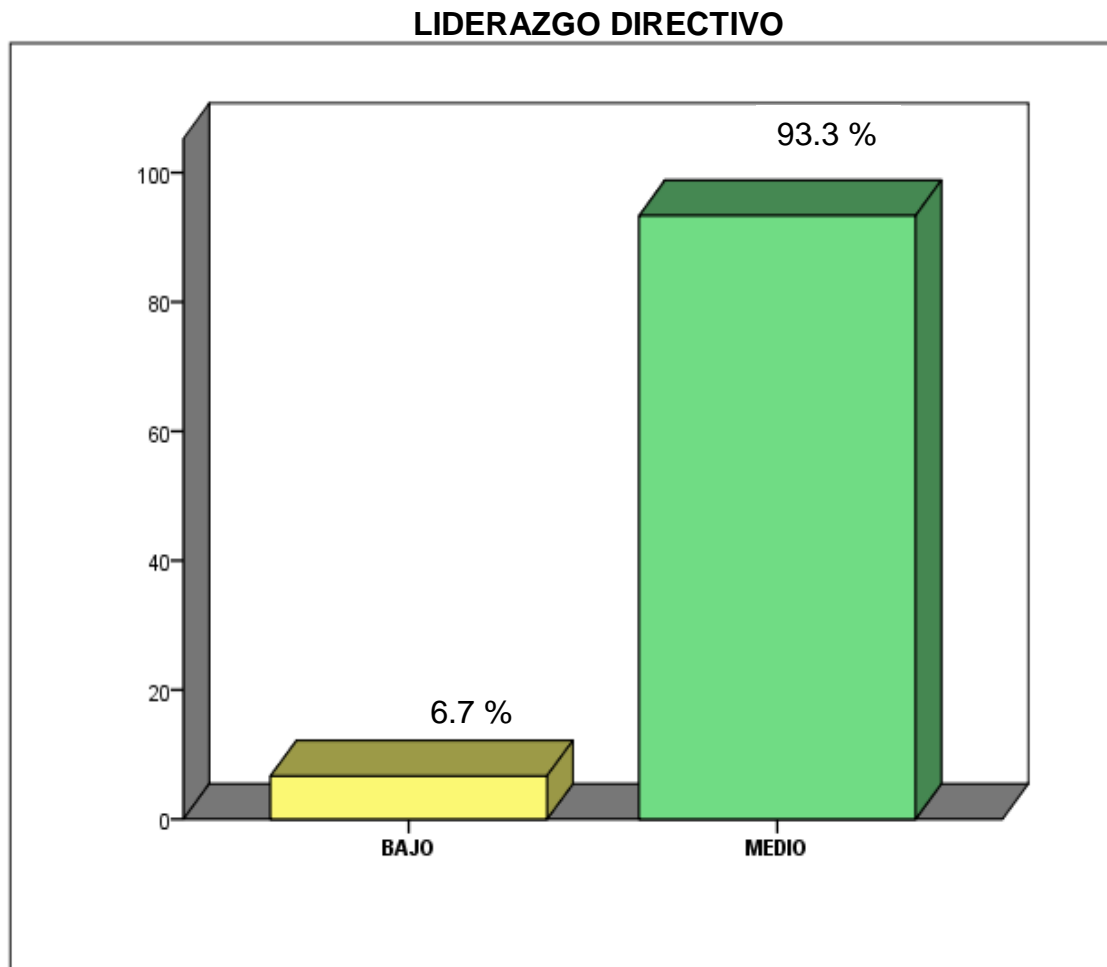
4.1 Resultados concretos

LIDERAZGO DIRECTIVO

Tabla N° 05

LIDERAZGO DIRECTIVO	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	2	6,7
MEDIO	28	93,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario N° 01 Liderazgo Directivo



Fuente: Cuestionario N° 01 Liderazgo Directivo

En este gráfico nos muestra que el 93.3 % de los entrevistados afirma que el liderazgo directivo está en un nivel medio y 6.7 % lo afirma en nivel bajo.

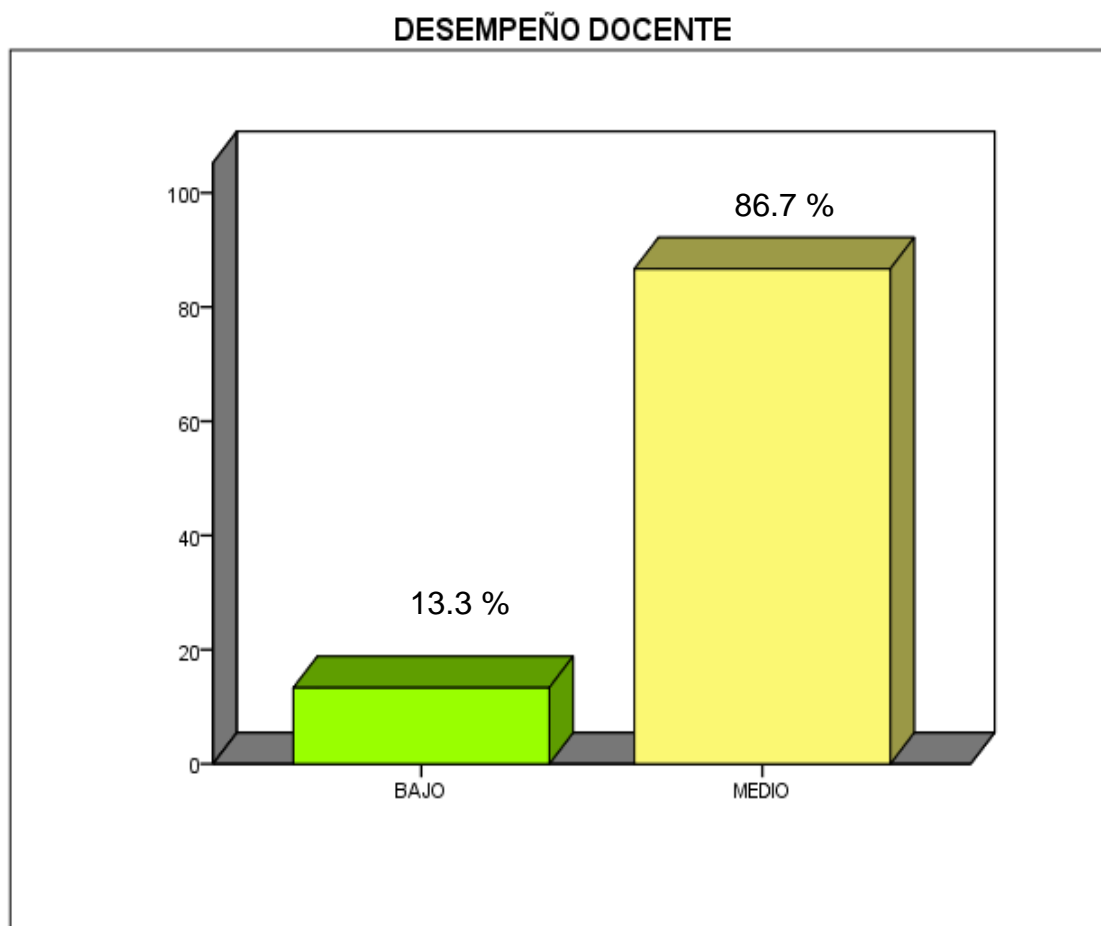
DESEMPEÑO DOCENTE

Tabla N° 06

DESEMPEÑO DOCENTE	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	4	13,3
MEDIO	26	86,7

Total	30	100,0
--------------	-----------	--------------

Fuente: Cuestionario N° 02 Desempeño Docente



Fuente: Cuestionario N° 02 Desempeño Docente

En este gráfico podemos observar que el 86.7 % de los entrevistados respondieron que el desempeño docente está en un nivel medio y 13.3 % en un nivel bajo.

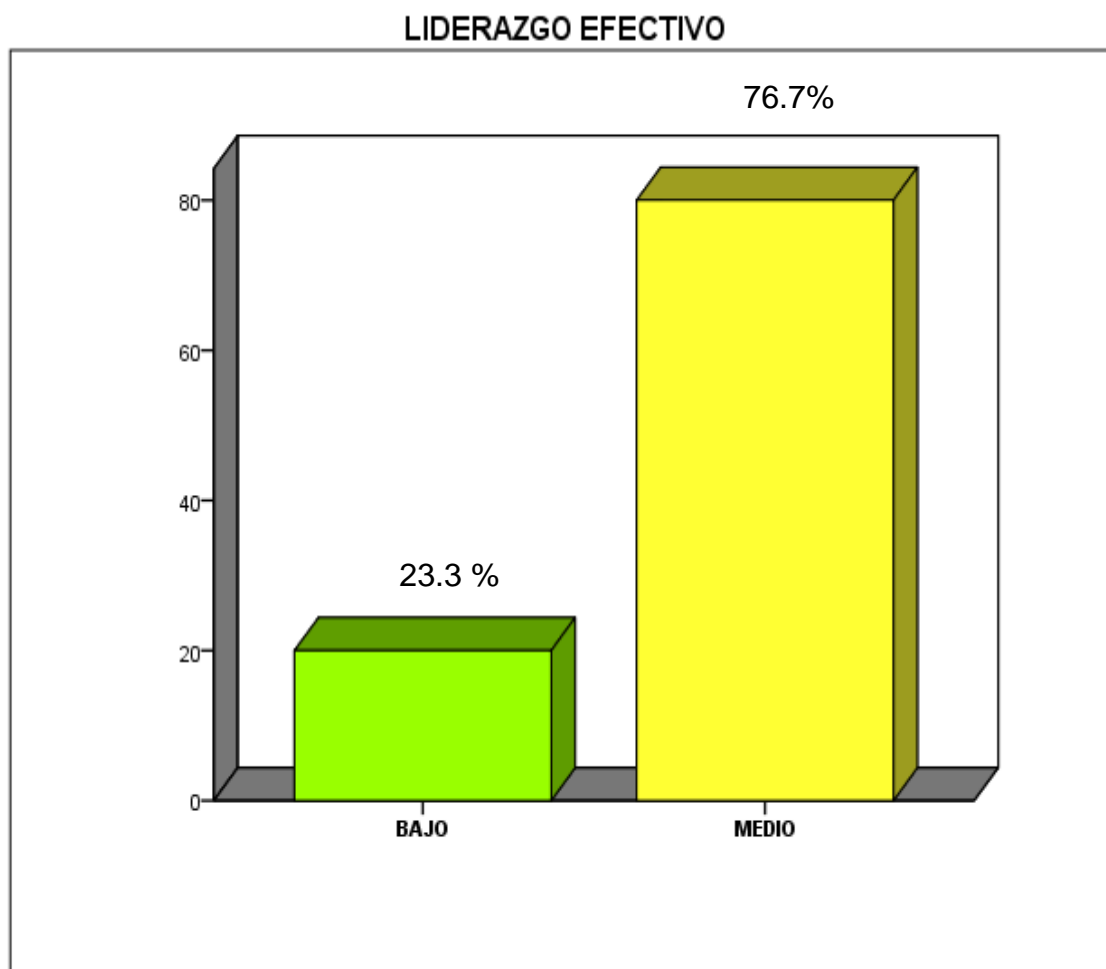
LIDERAZGO EFECTIVO

Tabla N° 07

LIDERAZGO EFECTIVO	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	7	23,3
MEDIO	23	76,7

Total	30	100,0
--------------	-----------	--------------

Fuente: Cuestionario N° 01 Liderazgo Directivo



Fuente: Cuestionario N° 01 Liderazgo Directivo

En el gráfico nos muestra que el 76.7 % de los entrevistados afirma que el liderazgo efectivo se ubica en un nivel medio y el 23.3 % está en nivel bajo.

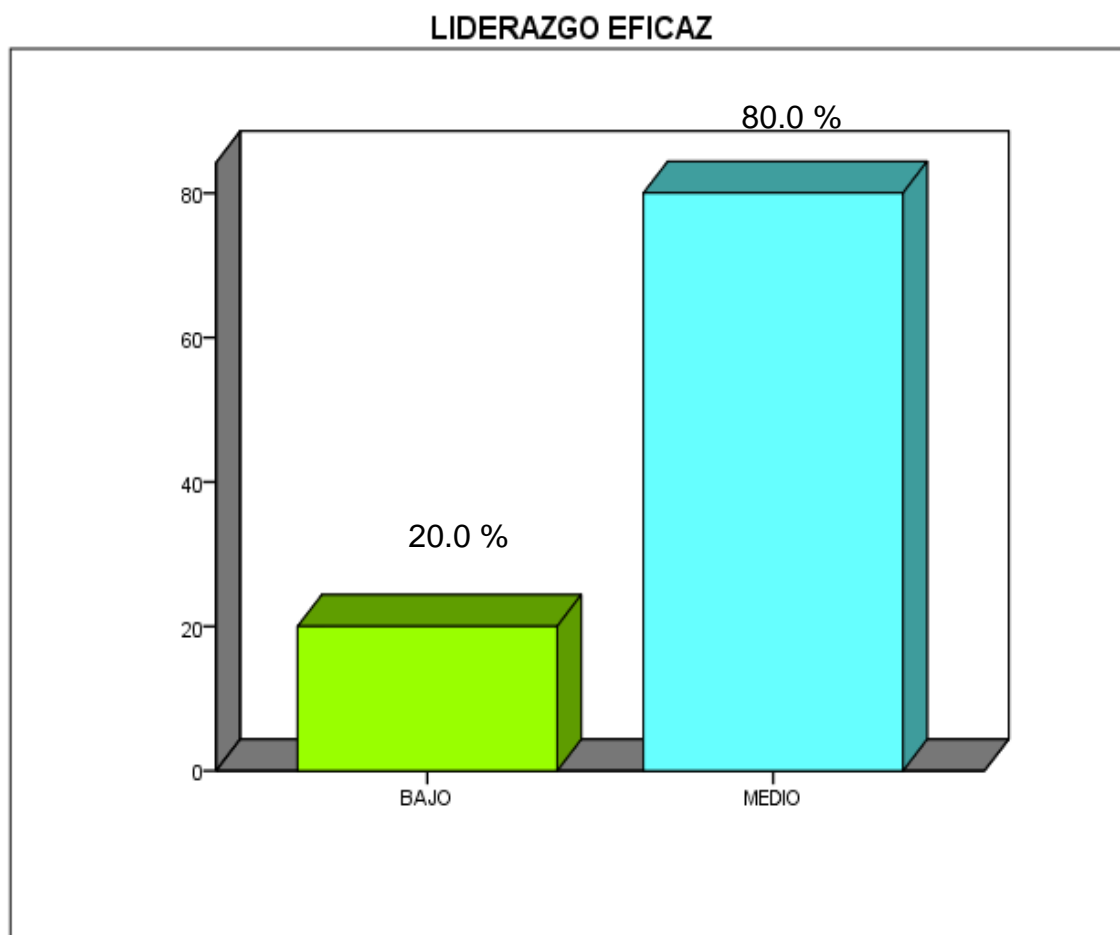
LIDERAZGO EFICAZ

Tabla N° 08

LIDERAZGO EFICAZ	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	6	20,0

MEDIO	24	80,0
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario N° 01 Liderazgo Directivo



Fuente: Cuestionario N° 01 Liderazgo Directivo

En el gráfico podemos observar que el 80.0 % de los entrevistados calificaron que el liderazgo eficaz está en nivel medio y 20.0 % están en nivel bajo.

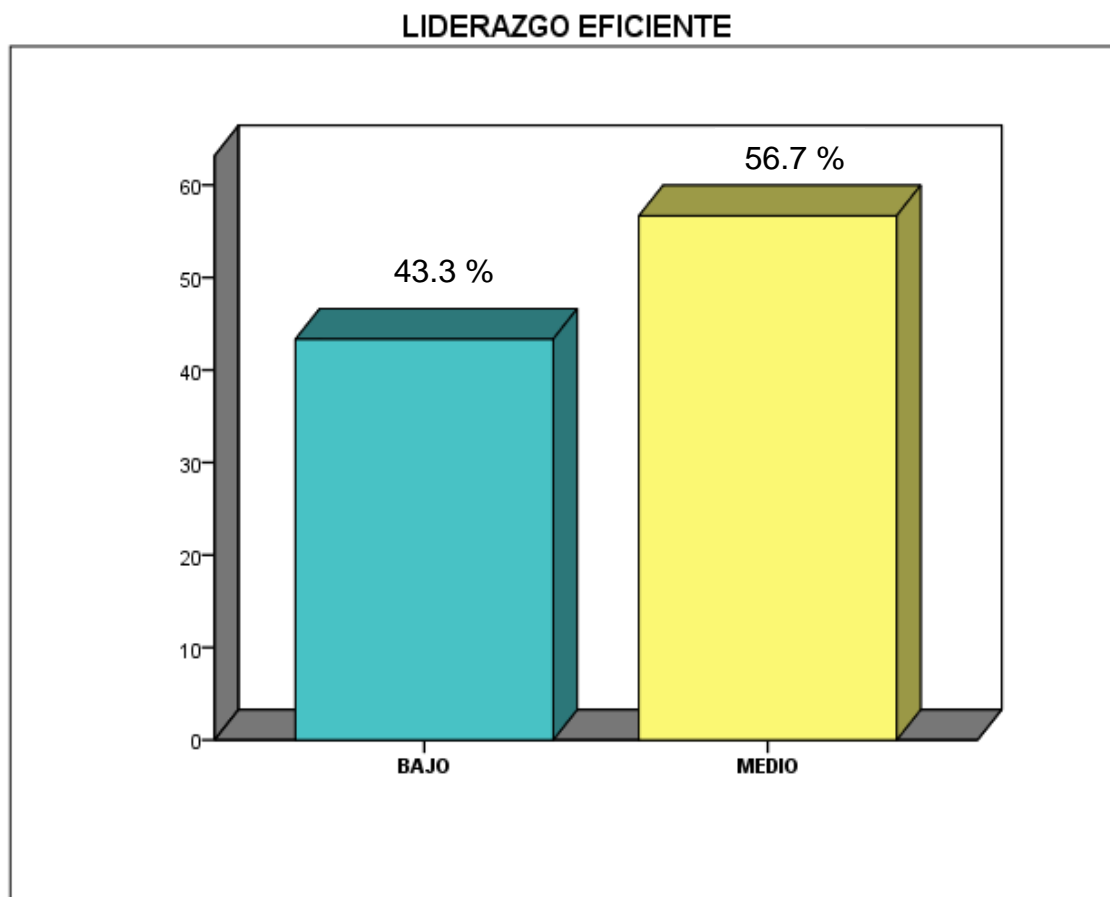
LIDERAZGO EFICIENTE

Tabla N° 09

LIDERAZGO EFICIENTE	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	13	43,3

MEDIO	17	56,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario N° 01 Liderazgo Directivo



Fuente: Cuestionario N° 01 Liderazgo Directivo

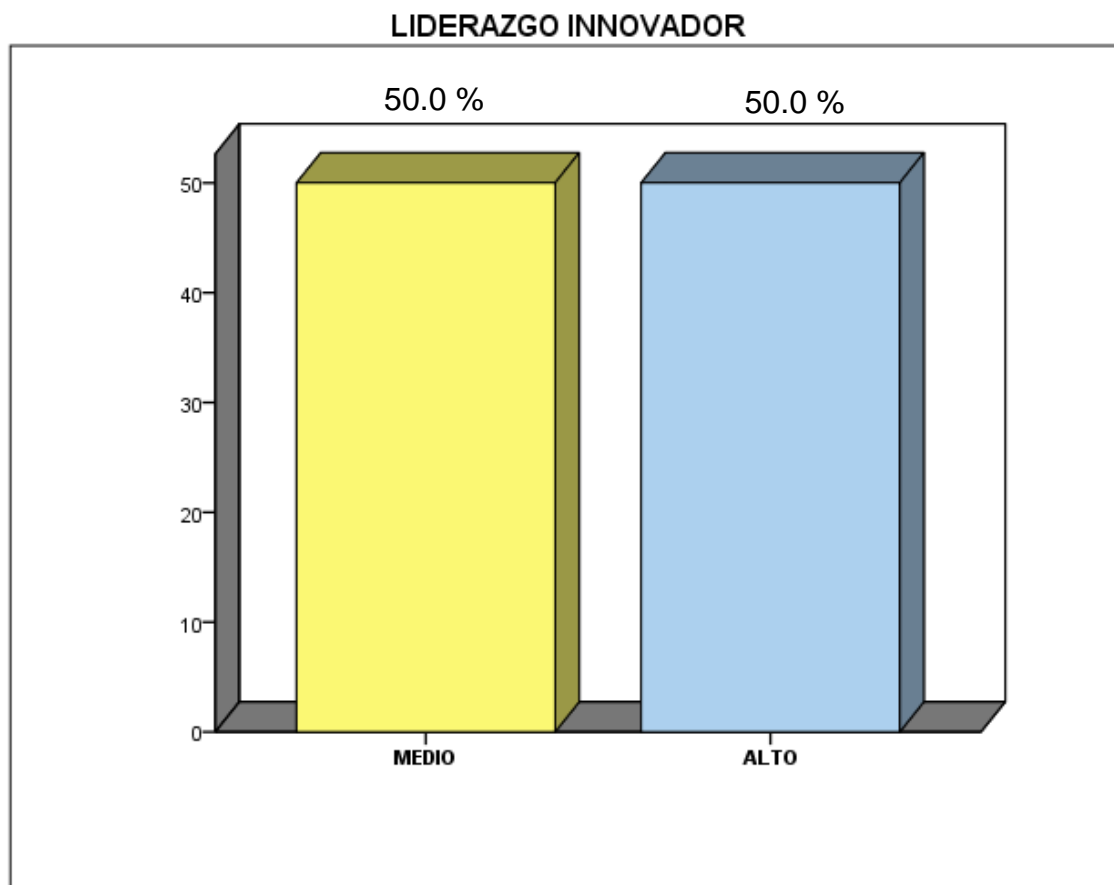
El 56.7 % de los entrevistados respondieron que los directores su nivel es medio de liderazgo eficiente y 43.3 % están en nivel bajo.

LIDERAZGO INNOVADOR

Tabla N° 10

LIDERAZGO INNOVADOR	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	15	50,0
MEDIO	15	50,0
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario N° 01 Liderazgo Directivo



Fuente: Cuestionario N° 01 Liderazgo Directivo

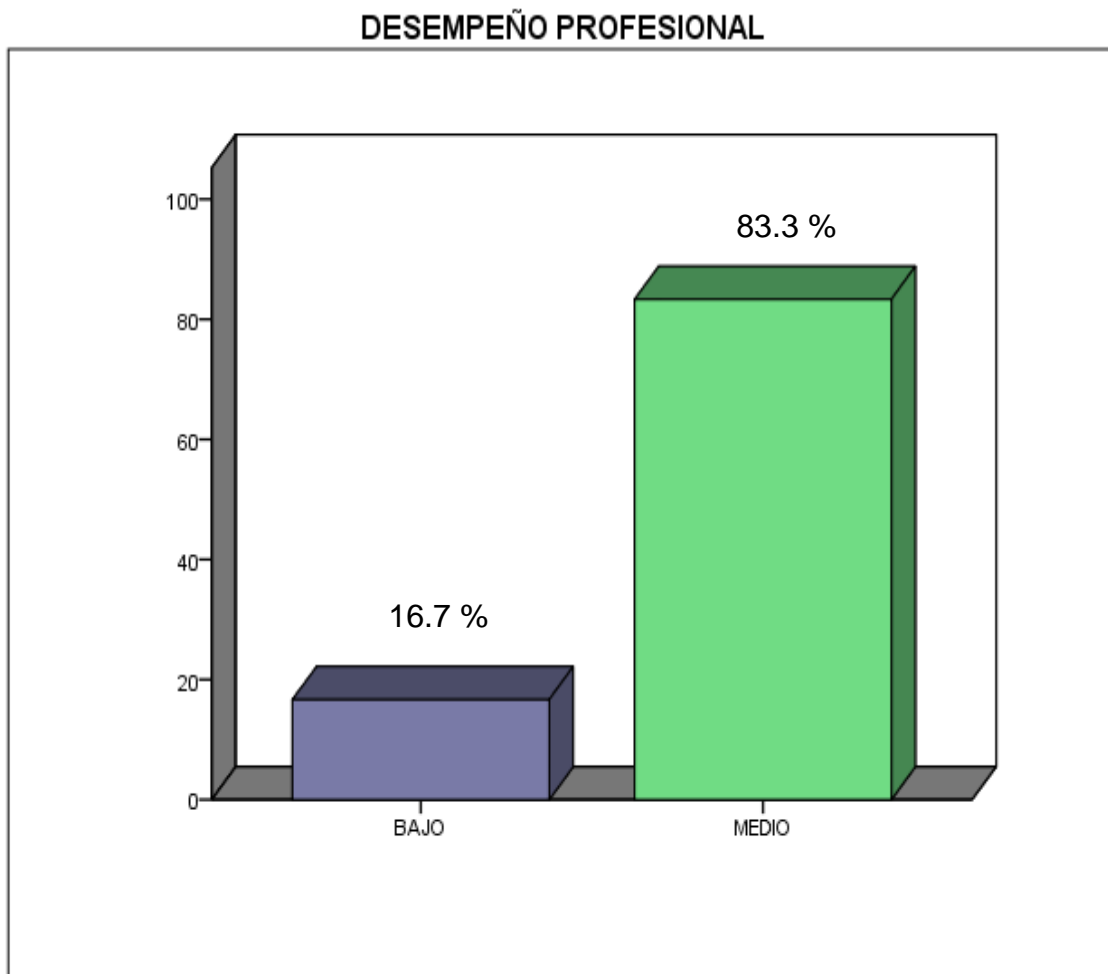
El 50.0 % de los entrevistados respondieron que los directores su nivel es medio de liderazgo innovador y 50.0 % están en nivel alto.

DESEMPEÑO PROFESIONAL

Tabla N° 11

DESEMPEÑO PROFESIONAL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	5	16,7
MEDIO	25	83,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario N° 02 Desempeño Docente



Fuente: Cuestionario N° 02 Desempeño Docente

En el gráfico podemos observar que el 83.3 % de los entrevistados calificaron que el desempeño profesional está en nivel medio y 16.7 % están en nivel bajo.

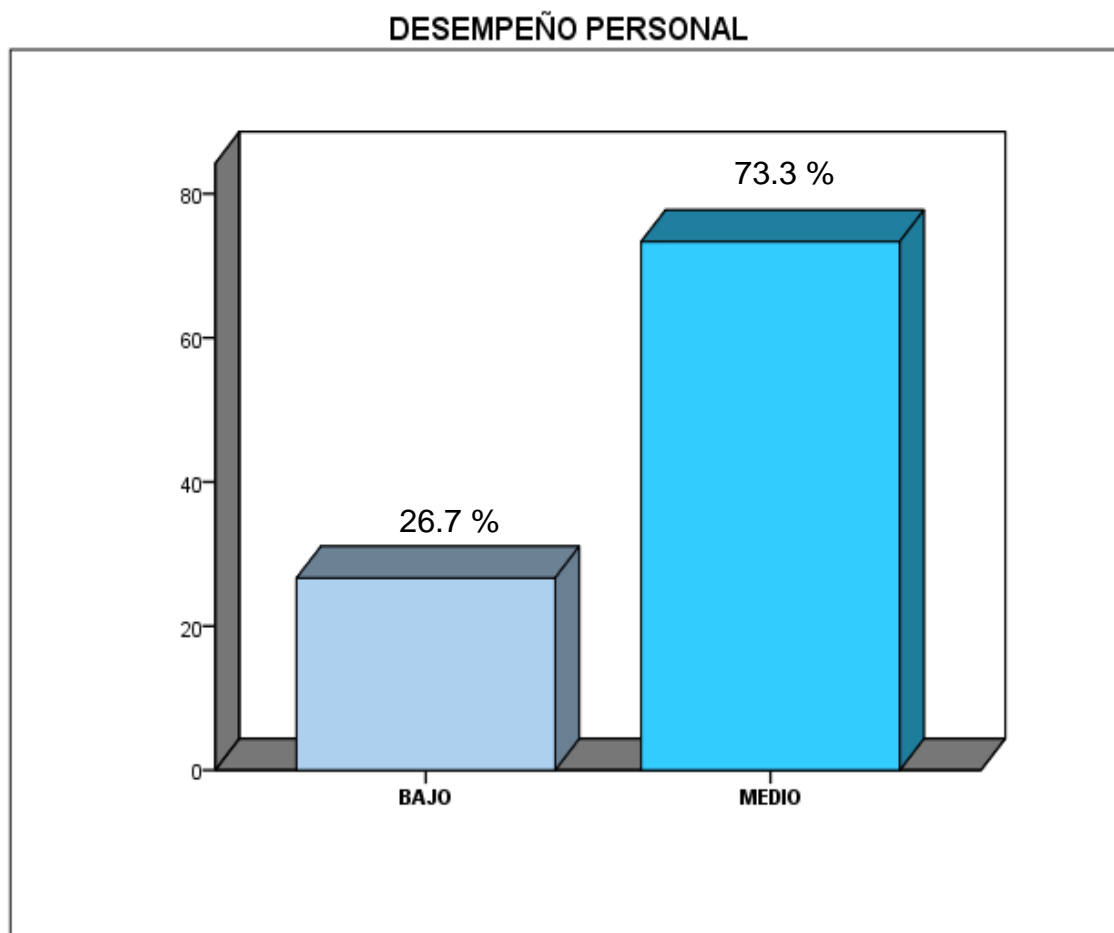
DESEMPEÑO PERSONAL

Tabla N° 12

DESEMPEÑO PERSONAL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	8	26,7
MEDIO	22	73,3

Total	30	100,0
--------------	-----------	--------------

Fuente: Cuestionario N° 02 Desempeño Docente



Fuente: Cuestionario N° 02 Desempeño Docente

En el gráfico podemos observar que el 73.3 % de los entrevistados calificaron que el desempeño personal está en nivel medio y 26.7 % están en nivel bajo.

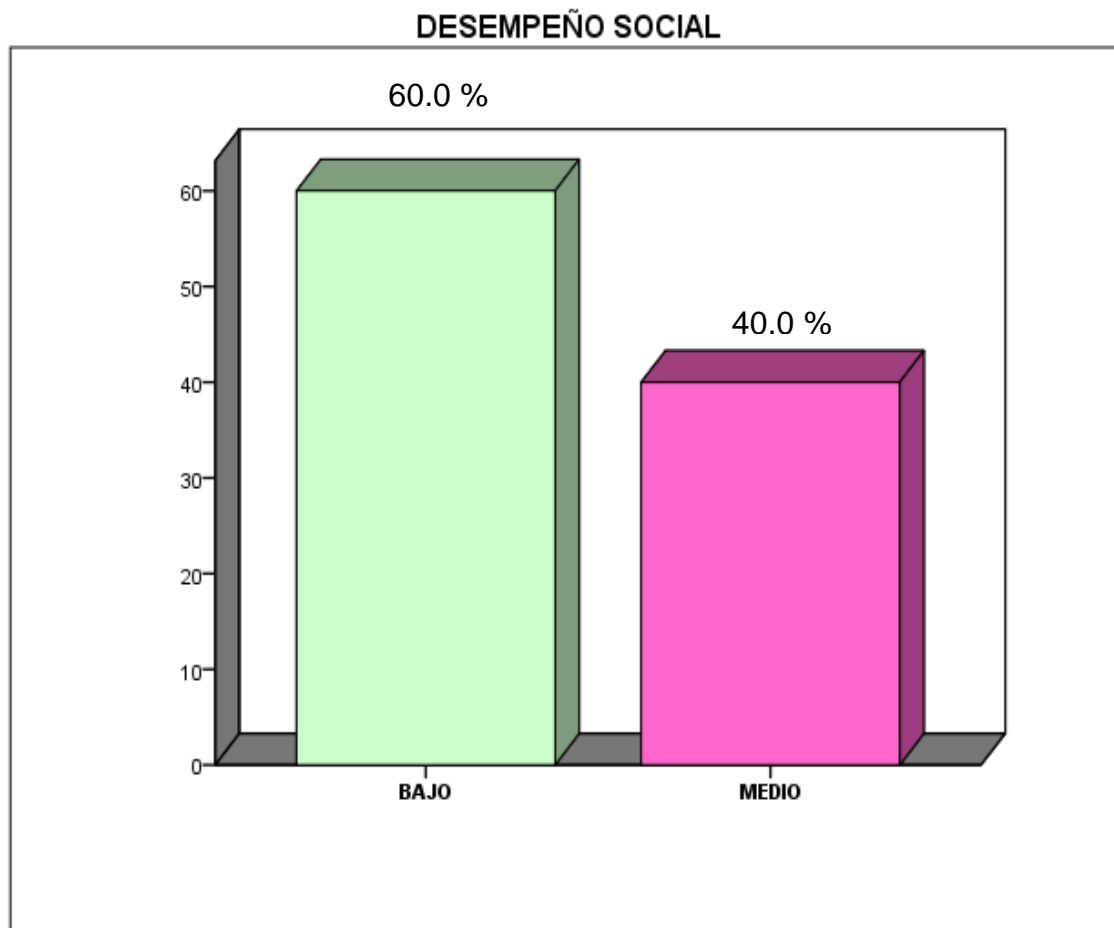
DESEMPEÑO SOCIAL

Tabla N° 13

DESEMPEÑO SOCIAL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	18	60,0
MEDIO	12	40,0

Total	30	100,0
--------------	-----------	--------------

Fuente: Cuestionario N° 02 Desempeño Docente



Fuente: Cuestionario N° 02 Desempeño Docente

En el gráfico podemos observar que el 60.0 % de los entrevistados calificaron que el desempeño social está en nivel bajo y 40.0 % están en nivel medio.

4.2. Discusión de los resultados

Tabla N° 14
CORRELACION DE SPEARMAN

			LIDERAZGO EFECTIVO	LIDERAZGO EFICAZ	LIDERAZGO EFICIENTE	LIDERAZGO INNOVADOR	DESEMPEÑO PROFESIONAL	DESEMPEÑO PERSONAL	DESEMPEÑO SOCIAL
Rho de Spearman	LIDERAZGO EFECTIVO	Coefficiente de correlación	1.000	,650**	.259	,610**	-.241	.106	-.341
		Sig. (bilateral)		.000	.168	.000	.199	.576	.065
		N	30	30	30	30	30	30	30
	LIDERAZGO EFICAZ	Coefficiente de correlación	,650**	1.000	.118	.200	.056	,672**	-.283
		Sig. (bilateral)	.000		.535	.290	.768	.000	.130
		N	30	30	30	30	30	30	30
	LIDERAZGO EFICIENTE	Coefficiente de correlación	.259	.118	1.000	,559**	-.213	.075	.016
		Sig. (bilateral)	.168	.535		.001	.258	.694	.935
		N	30	30	30	30	30	30	30
	LIDERAZGO INNOVADOR	Coefficiente de correlación	,610**	.200	,559**	1.000	-.098	-.244	-.155
		Sig. (bilateral)	.000	.290	.001		.607	.194	.414
		N	30	30	30	30	30	30	30
	DESEMPEÑO PROFESIONAL	Coefficiente de correlación	-.241	.056	-.213	-.098	1.000	.124	-.046
		Sig. (bilateral)	.199	.768	.258	.607		.514	.809
		N	30	30	30	30	30	30	30
	DESEMPEÑO PERSONAL	Coefficiente de correlación	.106	,672**	.075	-.244	.124	1.000	-.080
		Sig. (bilateral)	.576	.000	.694	.194	.514		.673
		N	30	30	30	30	30	30	30
	DESEMPEÑO SOCIAL	Coefficiente de correlación	-.341	-.283	.016	-.155	-.046	-.080	1.000
		Sig. (bilateral)	.065	.130	.935	.414	.809	.673	
		N	30	30	30	30	30	30	30

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

Fuente: Elaboración propia a través del programa SPSS

En la tabla N° 14 se observó que la prueba arroja, Rho= -0.241, -0.106 y -0.341 al correlacionar el liderazgo efectivo con el desempeño profesional, personal y social respectivamente, indicando que existe correlación entre dos variables.

Al correlacionar la variable liderazgo eficaz con desempeño profesional, personal y social nos arrojó el Rho= -0.056, -0.672 y -0.283, indicando que existe correlación entre dichas variables.

Al correlacionar la variable liderazgo eficiente con desempeño profesional, personal y social, nos arrojó el Rho= -0.203, -0.75 y -0.016, indicando que existe correlación entre dichas variables.

Al correlacionar la variable liderazgo innovador con desempeño profesional, personal y social nos arrojó el Rho= -0.098, -0.244 y -0.155, indicando que existe correlación entre dichas variables.

4.2.1. Contrastación de la Hipótesis

Prueba de hipótesis

1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

H₁: Existe correlación entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente.

2. NIVEL DE SIGNIFICANCIA:

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

3. ESTADISTICO DE PRUEBA:

Se usó la prueba de Spearman.

4. VALOR DEL COEFICIENTE CORRELACION

Tabla N° 15

Correlaciones

		LIDERAZGO DIRECTIVO	DESEMPEÑO DOCENTE
LIDERAZGO DIRECTIVO	Correlación de Pearson	1	-,246
	Sig. (bilateral)		,189
	N	30	30

DESEMPEÑO DOCENTE	Correlación de Pearson	-,246	1
	Sig. (bilateral)	,189	
	N	30	30

Fuente: Elaboración propia a través del programa SPSS

Rho: -0.246

P= 0.189

5. DECISION:

Como $P_valor = 0.189 > 0.05$

Se rechaza la H_0 y se afirma la H_1

Es decir hay relación entre las variables de liderazgo directivo y desempeño docente.

4.2.2. Instrumentos de Medida

Se hizo la descripción de los ítems que conforman los cuestionarios N° 01 y 02 (Anexo N° 01 y Anexo N° 02):

El Cuestionario N° 01 estuvo dirigido a los Directivos (Directores y subdirectores) para recoger información sobre el liderazgo directivo (liderazgo efectivo, liderazgo eficaz, liderazgo eficiente e innovador), y el cuestionario N° 02 estuvo dirigido a los directivos (Directores y Subdirectores) para recoger información sobre el desempeño de los docentes que laboran en la institución educativa que ellos dirigen.

El cuestionario N° 01 tiene veinte y seis (26) ítems de respuesta cerrada, distribuidos de la siguiente manera: Liderazgo efectivo siete (07) ítems, Liderazgo eficaz seis (06) ítems, Liderazgo eficiente siete (07) ítems y Liderazgo innovador seis (06) ítems.

El Cuestionario N° 02 tiene veintitrés (23) ítems de respuesta cerrada, distribuidos de la siguiente manera: Desempeño profesional diez (10) ítems, desempeño personal tiene seis (06) ítems y desempeño social siete (07) ítems.

Los cuestionarios N° 01 y 02 fueron elaborados mediante la escala de Likert con la siguiente valoración: totalmente en desacuerdo (1), en

desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

El cuestionario N° 01 consta de veintiséis (26) ítems, con una puntuación de uno (01) a cinco (05) basándonos en la escala de Likert. De esta manera el puntaje mínimo es veintiséis (26) y el máximo es ciento treinta (130), administrado a una muestra de treinta (30) directivos (directores y subdirectores).

Las escalas elaboradas representan tres (03) niveles:

Nivel Bajo: 26 – 42

Nivel Medio: 43 – 82

Nivel Alto: 83 - 130

El cuestionario N° 02 consta de veintitrés (23) ítems, con una puntuación de uno (01) a cinco (05) basándonos en la escala de Likert. De esta manera el puntaje mínimo es veintitrés (23) y el máximo es ciento quince (115), administrado a una muestra de treinta (30) directivos (directores y subdirectores).

Las escalas elaboradas representan tres (03) niveles:

Nivel Bajo: 23 – 69

Nivel Medio: 70 – 97

Nivel Alto: 98 – 115

4.2.3. Valor del Coeficiente de Correlación

Ver Tabla N° 15

4.3. Propuesta del Modelo de Liderazgo Directivo “MOLDIR” basado en la Teoría Transformacional de Bernard Bass, Hollander y del Liderazgo del Siglo XXI.

01. INFORMACIÓN GENERAL.

La presente investigación está centrada en la propuesta de un modelo de liderazgo directivo “MOLDIR”, adecuada a la gestión de las instituciones educativas secundarias del distrito de Chiclayo, basada en las Teorías: Transformacional de Bernard Bass, de Hollander y del Liderazgo del Siglo XXI.

02. PRESENTACIÓN

La investigación descrita anteriormente, consiste en la elaboración de una nueva propuesta sobre el liderazgo directivo, con el propósito fundamental de contribuir a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. El estudio se apoya en las bases teóricas de las teorías de liderazgo directivo de Bernard Bass, de Hollander y del liderazgo del siglo XXI; considerándose como pilares fundamentales a la identidad y cultura institucional, lo que permite desarrollar la misión, visión y los valores de la institución educativa, dándose relevancia al respeto, honradez, justicia, solidaridad y democracia; esto permite el desarrollo de un clima institucional favorable manifestándose a través de un buen desempeño docente eficiente, apuntando a la calidad educativa.

La propuesta va dirigida a los directivos y docentes de las instituciones educativas del distrito de Chiclayo, con la responsabilidad de que el líder directivo debe tener en cuenta para su estudio y aplicación correspondiente. El objetivo de la propuesta es contribuir a mejorar los aprendizajes de los estudiantes en las diversas instituciones educativas.

La motivación de este estudio, radica en los resultados de la aplicación del instrumento N° 01, dirigido a los directivos y el instrumento N° 02, dirigido a los docentes, encontrándose un liderazgo directivo y desempeño docente de nivel medio, según los instrumentos aplicados, basados en la escala de Likert.

La validación de los instrumentos, se hizo a través de juicios de expertos en la investigación y los resultados de la aplicación de los instrumentos, corroboraron su validez, a través del programa estadístico SPSS.

03. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

Después de haber realizado un análisis crítico relacionado con el liderazgo directivo y sus diferentes estilos, identificamos algunas teorías relevantes que a través de sus aportes sirvieron para elaborar la estructura o componentes de una propuesta de liderazgo directivo con la finalidad de aportar conocimientos que mejoren la práctica pedagógica, es decir el desempeño académico y didáctico de los docentes; basándonos en la Teoría de Liderazgo Transformacional de

Bernard Bass, la Teoría Transaccional de Hollander y la Teoría del Liderazgo del siglo XXI.

A continuación presentamos los aportes más importantes que han orientado al desarrollo de esta investigación:

Teoría Transformacional de Bernard Bass.

- Que los docentes se sientan identificados o comprometidos con la institución educativa y que su desempeño pedagógico no esté en función de su sueldo, ni de aspiraciones personales. Con estas características se establece diferencias centrales con la teoría Transaccional.
- El líder directivo está atento a las necesidades de desarrollo de la Institución Educativa y de cada uno de los estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia.
- El líder directivo establece canales de comunicación y proporciona apoyo a los miembros de la comunidad educativa.
- El líder directivo solicita ideas a las personas que integran el equipo de trabajo, centrandolo la acción en la búsqueda de una solución. No debe reprochar los errores cometidos; más bien debe usarlos como nuevas informaciones y guías de control.
- El comportamiento de un líder debe ser tomado como un referente ético y modelo de conducta.

Teoría Transaccional de Hollander (1978)

- Esta teoría manifiesta que un líder efectivo atiende las necesidades y expectativas de sus subordinados; así mismo establece motivaciones a través de premios, permitiendo la integración de la comunidad educativa entre esfuerzo y resultados deseados.

Teoría del Liderazgo del Siglo XXI

Según Kotter (1990) básicamente “El Liderazgo es tanto estilo como contenido” y establece diferencias entre administración y liderazgo. La administración consiste en Planear, Presupuestar, Organizar y promover personal así como controlar y resolver problemas.

El liderazgo consiste en establecer una relación, alinear a la gente, motivar e inspirar a la misma.

Según Goleman (1998) básicamente sostiene “El Líder con inteligencia emocional” se caracteriza porque desarrolla.

- ✓ Capacidad para percibir las emociones de forma precisa.
- ✓ Capacidad para aplicar las emociones, para facilitar el pensamiento y el razonamiento.
- ✓ Capacidad para comprender las emociones.
- ✓ Capacidad de dominio emocional y las demás.

Los aportes significativos que orientaron la estructura de la propuesta del modelo de liderazgo directivo “MOLDIR” corresponden a la:

Teoría transformacional de Bernard Bass, quien sostiene con mayor énfasis la identidad institucional, cuando atribuye que los docentes se sienten identificados o comprometidos con la institución educativa. Asimismo, los aportes relevantes que permitieron ordenar la estructura del modelo de liderazgo “MOLDIR” centrado en la cultura institucional, comprende a:

Teoría transformacional de Bernard Bass, al expresar que un líder directivo establece canales de comunicación y proporciona apoyo a los miembros de la comunidad educativa y sobre todo, el comportamiento de un líder debe ser tomado como un referente ético y modelo de conducta.

Teoría transaccional de Hollander, manifiesta que un líder efectivo atiende las necesidades y expectativas de los miembros de la institución.

Teoría del liderazgo del siglo XXI

Según Kotter (1990) el liderazgo consiste en establecer una relación, alinear a la gente, motivar e inspirar a la misma.

Después de analizar los aportes de las mencionadas teorías de liderazgo se establece que, en el liderazgo directivo interactúan la identidad institucional y la cultura institucional.

❖ **La identidad institucional** es la manera de ser y de actuar que lo hace diferente respecto de otras instituciones educativas.

El personal directivo, docente y administrativo asume la identidad de la institución educativa, pero de manera relevante los docentes se involucran con

mayor énfasis en el desarrollo de su práctica pedagógica, así como en el aspecto socio cultural.

La identidad institucional tiene una misión y una visión.

La misión es la declaración inequívoca de los propósitos o fines de la institución educativa, que la distingue de otras. Es su razón de ser, su naturaleza, el fundamento último de la existencia de la institución educativa, cuya finalidad es ofrecer servicios educativos de calidad aplicando modernas corrientes pedagógicas que promuevan una cultura de valores y la utilización de tecnología, información y comunicación (TIC)

La visión es la declaración precisa y suficiente de lo que la institución educativa quiere espera ser en el futuro (cómo se ve). Es el sueño puesto en acción.

❖ **La cultura institucional** es concebida como el conjunto de valores y creencias compartidos por el personal directivo, docente, administrativo, alumnos y padres de familia, que se reflejan en sus actividades y comportamientos e identifican la naturaleza del centro educativo.

Los valores son categorías axiológicas que rigen la vida institucional fortaleciendo la práctica del liderazgo directivo. Entre los valores más significativos que se han considerado son:

- Respeto significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto es el trato considerado y cortés que se dispensa a los demás, diferencia y aceptación de formas de pensar y actuar divergentes.

Según Leandro (2004) el respeto se acoge siempre a la verdad, no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira y repugna la calumnia y el engaño. El respeto crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás; evita las ofensas y las ironías; no deja que la violencia se convierta en el medio para imponer criterios; conoce la autonomía de cada ser humano y acepta complacido el derecho a ser diferente.

- Siguiendo a Larrousse (1996) la honradez será considerada como una norma de vida; porque es sinónimo de honestidad, probidad, lealtad, sinceridad, generosidad, fidelidad, veracidad, legalidad, imparcialidad,

decencia, buen comportamiento, recato, pudor, decoro, modestia.
Cumplimiento exacto de una ley o regla.

Por tanto ser honrado implica actuar siempre con principios éticos. No mentir. No inculpar a los demás. No robar. No engañar.

- Kelsen (1997) por su parte, indica que la justicia es el orden social justo. El hombre es considerado justo para el orden social cuando sus actos concuerden con el orden social que se haya considerado justo.

El orden social será considerado justo cuando regle la conducta de los hombres de modo que todos queden satisfechos y logren la felicidad. Platón afirmaba que sólo el justo es feliz y es desdichado el injusto.

La justicia es el valor que nos hace dar a cada uno lo que le pertenece. La justicia es oscura y la injusticia es clara; el problema es que nosotros sabemos lo que es la injusticia y es mucho más difícil hablar de lo que es la justicia y ¿Por qué es esto?, porque hay un testigo de la injusticia que es la víctima. La víctima puede decir: hay una injusticia, pero no hay testimonio testigo de la justicia. Nadie puede decir yo soy el justo, hay entonces una disimetría, entre la víctima de la justicia y la idea de la justicia y puesto que la injusticia es clara podemos decir que la justicia es la negación de la injusticia. Hay justicia cuando no hay injusticia, es un mundo donde no habría víctimas.

- La solidaridad es identificarse, interesarse y comprender los problemas o modos de pensar y sentir de los demás. La solidaridad es la actitud de adhesión circunstancial a la causa o empresa de otros. Es el sentimiento que impele a los hombres a prestarse una ayuda mutua.

- La democracia es la forma específica que se adquiere en un país y está determinada en gran medida por las circunstancias políticas, sociales y económicas prevalecientes, así como por factores históricos, tradicionales y culturales.

La palabra democracia significa poder del pueblo y es un sistema en el cual el pueblo puede cambiar sus gobernantes de una manera pacífica y

al gobierno se le concede el derecho a gobernar porque así lo quiere el pueblo.

En las Instituciones Educativas debe imperar un estilo democrático por encima del autoritario, en el que la toma de decisiones sea compartida, las normas de convivencia y los estilos de gestión sean aceptados por todos a fin de promover un buen estado de relaciones interpersonales y un clima institucional favorable en el Centro Educativo.

Todos estos componentes interactuando de manera integral y eficiente determinan un clima institucional favorable, donde los docentes participan como agentes o miembros de la comunidad educativa; con responsabilidades, cooperación y desafíos, centrándose con énfasis en el aprendizaje de los estudiantes y en la calidad educativa.

Clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela.

Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Desempeño docente es el conjunto de acciones que se desarrollan en el proceso enseñanza aprendizaje manifestándose a través del conocimiento teórico de los contenidos que significa “saber lo que se enseña” (desempeño académico) y la utilización adecuada de métodos, técnicas, estrategias y recursos, lo que significa “saber cómo enseñar” (desempeño didáctico)

Haciendo un resumen, se afirma que el desempeño docente eficiente es sostenible con el acompañamiento permanente del personal directivo a través de equipos de trabajo dentro del marco de un clima institucional favorable, siempre con la participación oportuna del líder directivo, de acuerdo al presente trabajo de investigación que se circunscribe en la propuesta de un modelo de Liderazgo Directivo “MOLDIR”, para contribuir al mejoramiento del desempeño

docente eficiente en las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Chiclayo.

04. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar el desempeño docente, a través de estrategias didácticas, las mismas que permitirán elevar el rendimiento académico de los estudiantes del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Chiclayo.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el nivel de desempeño docente, a través de la aplicación de un cuestionario.
- Describir los fundamentos teóricos y metodológicos que sustenta la propuesta para mejorar el nivel de desempeño docente.
- Diseñar estrategias, para mejorar el desempeño docente.
- Validar el modelo de la propuesta de estrategias didácticas para mejorar el desempeño docente.

5. JUSTIFICACIÓN:

Que la Educación Básica Regular en el Perú, no responde a las expectativas que la sociedad demanda y se sustenta esta realidad a través de los resultados de las evaluaciones PISA (Prueba del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes) y la ECE a nivel nacional y regional, (Evaluación Censal de Estudiantes). Frente a esta realidad se diseñó una nueva propuesta integradora, basada en tres teorías, descritas anteriormente, con la finalidad de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y que sirva como un aporte a la comunidad científica y a la sociedad.

La propuesta permitirá que las instituciones educativas, por medio de un distinguido liderazgo directivo y un competente desempeño docente logren

alcanzar una calidad educativa, que redunde en el rendimiento académico de los estudiantes.

Al mejorar la calidad educativa, la formación integradora de los estudiantes, se verá reflejada a través de ciudadanos útiles y responsables dispuestos a contribuir con el desarrollo de la sociedad.

Desde el punto de vista práctico, las instituciones educativas tendrán el noble desafío de formar ciudadanos capaces de enfrentar los problemas de esta competente sociedad solucionando y proponiendo alternativas de desarrollo, orientadas a mejorar la calidad de vida.

Desde el punto de vista metodológico, esta nueva propuesta plantea fortalecer el liderazgo directivo y el desempeño docente, como ejes articuladores del aprendizaje de los estudiantes.

6. FUNDAMENTOS:

Los fundamentos de la presente investigación, se basan en las Teorías del Liderazgo Directivo como son: Teoría Transformacional de Bernard Bass, de Hollander y del Liderazgo del Siglo XXI, las mismas que contribuyeron a la elaboración de una nueva propuesta integradora.

La Teoría Transformacional de Bernard Bass, sirvió para revalorizar la identidad y cultura institucional, expresando que un líder directivo debe establecer canales de comunicación y proporcionar apoyo a los miembros de la comunidad educativa y sobre todo, el comportamiento debe ser tomado como un referente ético y modelo de conducta.

Teoría Transaccional de Hollander, sirvió para consolidar la función básica de un líder directivo como son: atender las necesidades y expectativas de los miembros de la institución.

Teoría del Liderazgo del Siglo XXI

Según Kotter (1990) el liderazgo consiste en establecer una relación, alinear a la gente, motivar e inspirar a la misma.

7. PRINCIPIOS PSICOPEDAGÓGICOS:

La propuesta de modelo de Liderazgo Directivo, presenta los siguientes principios psicopedagógicos:

1. Centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje.
2. Diseñar situaciones didácticas que propicien el aprendizaje del estudiante.
3. Ofrecer acompañamiento pedagógico al docente y estudiante.
4. Modelar el aprendizaje.
5. Revalorizar y redefinir la función docente.
6. Reorientar el liderazgo.

8. CARACTERÍSTICAS:

a) Integradora, porque articula tres teorías del liderazgo directivo.

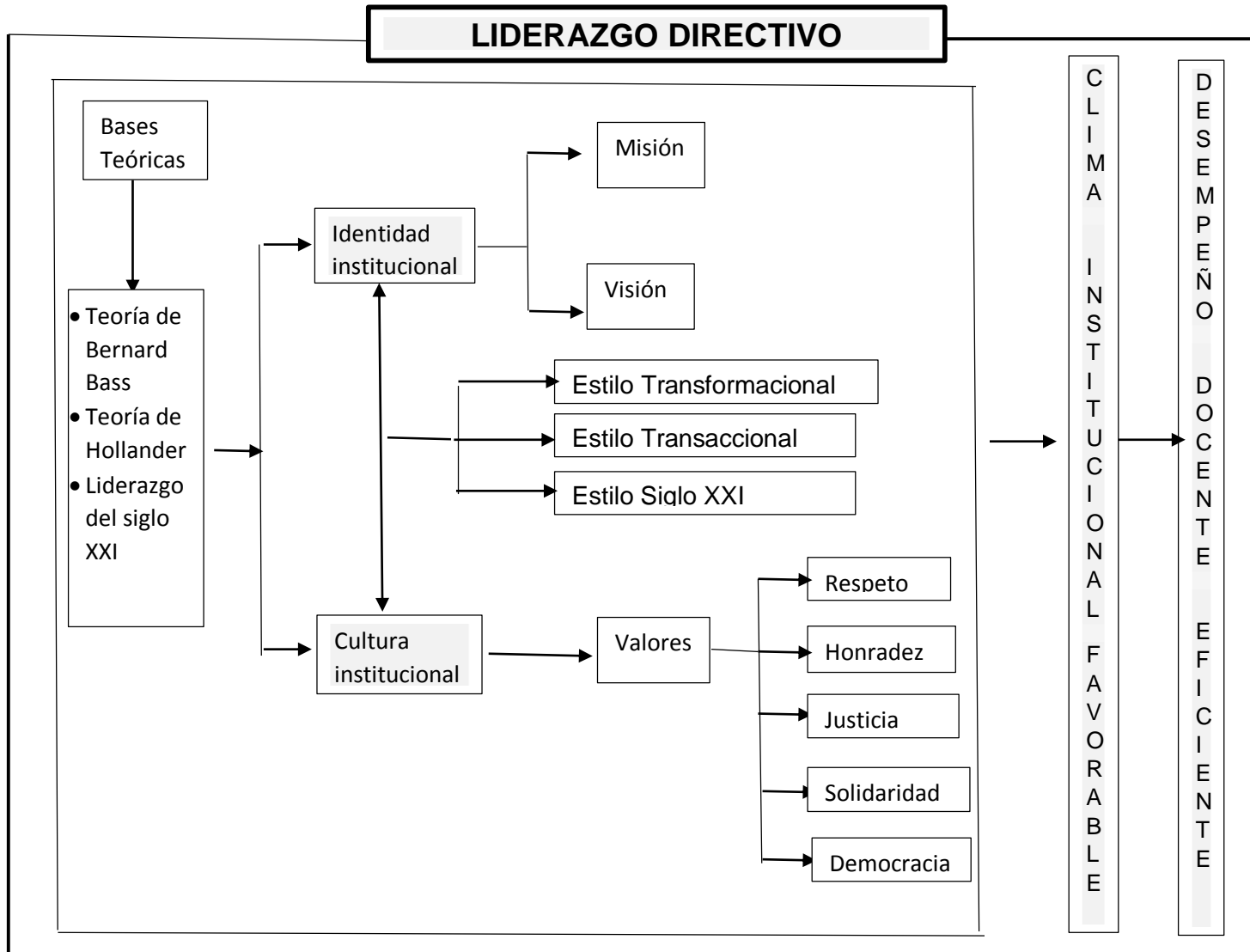
b) Relacional, porque relaciona las variables: liderazgo directivo y desempeño docente con el aprendizaje significativo de los estudiantes

c) Explicativa, porque permite explicar la relación existente entre las variables.

d) Innovadora, porque propone un modelo de Liderazgo Directivo, para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas.

e) De atención, a la demanda social, puesto que al mejorar el desempeño docente, se fortalecerá el aprendizaje en los estudiantes, resultando en el mediano plazo una sociedad más competente.

9. ESTRUCTURA DEL MODELO:



10. ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

RESPONSABLES	ESTRATEGIAS V.D	CONTENIDOS (SALE DEL DIAGNÓSTICO)	MATERIALES	TIEMPO (2 días mensuales)
El director y subdirector técnico pedagógico	Capacitaciones: pedagógica, didáctica y recursos educativos	Desempeño profesional	Vídeo, proyector audio visual, textos, USB	16 horas
El director y subdirector técnico pedagógico	Capacitación en valores	Personal	Vídeo, proyector audio visual, textos, USB	16 horas
El director y subdirector técnico pedagógico	Interrelación social	Social	Vídeo, proyector audio visual, plumón, papelote	10 horas

11.- EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.

La propuesta será evaluada, cuando se logre aplicar en las Instituciones Educativas. Según los resultados que se obtenga, la posibilidad queda abierta para incrementar su mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bass, B. &. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational. Nueva York, EE.UU.
2. Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectation. Nueva York, EE.UU.
3. Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Valencia, España.
4. Hollander, E. (1978). La Nueva Tendencia del Liderazgo Transaccional al Transformacional. Nueva York, EE.UU.

CONCLUSIONES

1. El liderazgo directivo en sus dimensiones: efectivo, eficaz, eficiente e innovador en las quince (15) Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Chiclayo es de nivel medio, según la escala de Likert aplicada. Lo que demostró que los Directivos de las Instituciones Educativas no presentan actualmente un buen liderazgo en su gestión educativa. El desempeño docente en las quince (15) Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Chiclayo, se considera en el nivel medio, según la escala de Likert aplicada. Lo que demostró que el desempeño de los docentes en aula no es excelente, por falta de acompañamiento pedagógico y monitoreo permanente a la labor educativa que desarrollan con los estudiantes.

2. Se hizo la descripción de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentaron la propuesta, para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones educativas secundarias del distrito de Chiclayo.

3. Existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo en sus dimensiones efectivo, eficaz, eficiente e innovador y el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social, con un valor de correlación $p = 0,189$ (Ver tabla N° 15 de la investigación)

4. Se diseñó el modelo de liderazgo directivo MOLDIR, basado en la Teoría Transformacional de Bernard Bass, de Hollander y del Siglo XXI que permitirá elevar el nivel de desempeño docente en sus dimensiones: profesional, personal y social, para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y por ende la calidad educativa.

5. Se validó la propuesta del modelo de liderazgo directivo MOLDIR, basado en la Teoría Transformacional de Bernard Bass, Hollander y del Siglo XXI, por expertos en la línea de investigación educativa; la misma que es puesta a la comunidad educativa para su aplicación correspondiente y/o mejora respectiva.

RECOMENDACIONES

1. Impulsar procesos permanentes de formación directiva en temas de liderazgo, dirigido a directivos a efecto de que mejoren sus conocimientos en los aspectos: administrativo, institucional y pedagógico, para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y así mejorar la calidad de la educación.

2. Fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje coadyuvado por el liderazgo directivo en forma periódica, desarrollando acompañamiento y capacitaciones a los docentes con temática relacionada con su labor pedagógica.

3. Promocionar el conocimiento pedagógico científico del liderazgo directivo y el desempeño docente, con la finalidad que estos docentes y directivos transmitan a otros colegas, para que éstos tomen conciencia de su labor educativa que desarrollan día a día y mejoren la calidad educativa.

4. Aplicar el modelo de liderazgo directivo MOLDIR, basado en las Teorías: Transformacional de Bernard Bass, de Hollander y del Siglo XXI en las Instituciones Educativas de los niveles: primaria y secundaria con la finalidad de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje, considerando en el proceso mismo el fortalecimiento de las capacidades para lograr los objetivos planteados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (2000). Elementos de Administración General. Lima, Perú: Udegraf.
- Alvaro, O. (1996). Gerencia Educativa. Desafíos y Oportunidades. Trujillo, Perú: Vallejianas.
- Ander-Egg, E. (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires, Argentina.
- Arnaiz, P. (1996). Las Escuelas son para todos. Murcia, España.
- Assaél, J. &. (2008). La Construcción e Implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente Chileno: Principales Tensiones y Desafíos. Chile.
- Baeza, R. (2003). Estudio Descriptivo Comparativo sobre la Efectividad del Estilo de Liderazgo, Ejercido en Instituciones de Educación Superior de Iberoamérica, como Mecanismo de Fortalecimiento de los Procesos de Autoevaluación Institucional para el aseguramiento de la Institución Educativa. España.
- Barriga, A. (2011). Competencias en Educación. Corrientes de Pensamiento e Implicaciones para el Currículo y el Trabajo en el Aula. México.
- Bass, B. &. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational. Nueva York, EE.UU.
- Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectation. Nueva York, EE.UU.
- Bennetts, M. (2007). El Liderazgo Transformacional y la Evaluación de Programas Académicos Universitarios. México: Educar.
- Bes, A. (2006). La Interacción en el Proceso de Instrucción Formal en Grupos Multilingües de Español. España.
- Burns, J. (1998). Leadership. Nueva York, EE.UU.
- Cabrejos, H. &. (2014). El Liderazgo Transformacional como Apoyo en la Gestión Pedagógica del Director. Lambayeque, Perú.
- Calla, G. (2008). El Estilo de Liderazgo de los Directivos y su Relación con el Desempeño Docente en la Región del Callao. Universidad Nacional de Educación. Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, DF.
- Cuentas, S. &. (2013). Tesis Línea de Base Proyecto Enseñar a Jugar. Chiclayo, Lambayeque.

- Delgado, L. (2005). Implicancias del Nuevo Marco Legal sobre los Roles de la Institución Educativa, los Gobiernos Local y el Ministerio de Educación. Lima.
- Eisenbach, R. (1999). Transformational Leadership in the Context Of organizational Change. California, EE.UU.
- Evans, E. (2015). Interacción entre Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo en Directivos de Instituciones Educativas. Valencia - España.
- Fernández, F. (2001). Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas de Altigracia. Universidad de carabobo. Orituco: Venezuela.
- Fernández, J. (2008). Desempeño Docente y su Relación con Orientación a la Meta, Estrategias de Aprendizaje y Autoeficacia: un Estudio con Maestros de Primaria. Lima, Perú.
- Ferras, X. (2012). Principios de Liderazgo Innovador. Lima.
- Freire, P. (2004). Pedagogía de la Autonomía. Brasil Paz e Terra.
- Gallegos, D. (2004). Los Estilos de Aprendizaje: Una Propuesta Pedagógica. España.
- García, I. (2006). La Formación del Clima Sicológico y su Relación con los Estilos de Liderazgo. Universidad de Granada, España.
- Gaspar, F. &. (2006). Bases del Liderazgo en Educación. México DF.
- Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Valencia, España.
- Hollander, E. (1978). La Nueva Tendencia del Liderazgo Transaccional al Transformacional. Nueva York, EE.UU.
- Juárez, R. (Callao, Lima). Estilos de Liderazgo de Directores de Instituciones Educativas según Percepción de Docentes de la Red N° 02 Distrito de Ventanilla. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Leithwood, K. (2000). Understanding Schools as Intelligent Systems. Nueva Granada, Colombia.
- Mansilla, J. (2007). Influencia del estilo Directivo, el Liderazgo Estratégico y la Gestión Eficaz de Tres Directores en el Rendimiento Promedio de los Estudiantes de la Cohorte Educativa 2001-2005 en la Institución Inmaculada Concepción, Los Olivos. Universidad Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Miranda C. & Andrade, J. (1998). Influencia del Liderazgo Directivo en el Rendimiento Escolar de los Estudiantes del Segundo Año de Secundaria en la Comunidad de Santiago. Pontificia Universidad Católica. Santiago de Chile.
- Montenegro, I. (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogotá, Colombia.

- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo. Una Introducción a la Psicología Organizacional*. México.
- Murillo, F. (2004). *Nuevos Avances en la Mejora de la Escuela*. Barcelona, España.
- Murillo, F. (2005). *La Investigación sobre Eficacia escolar*. Barcelona. España.
- Murillo, J. (2006). *Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Oficial Regional de Educación de la UNESCO, para América latina y el Caribe*. México.
- Osorio, A. (2006). *El Desempeño Docente y el Rendimiento Académico en Formación Especializada de los Estudiantes de Matemáticas y Física de las Tres facultades de Educación de las Universidades de la Sierra Central del Perú. "UNMSM"*. Lima, Perú.
- Pedraja, L. &. (2004). *La Influencia del Estilo de Liderazgo Sobre la Eficacia en un Conjunto de Organizaciones Públicas*. Chile.
- Picardo, O. (2005). *Competencias del Supervisor e Integración Escuela-Comunidad en Educación Básica Primaria*. Maracaibo-Venezuela.
- Ponce, Z. (2005). *El Desempeño Profesional del Tutor del Docente en Formación en la Escuela Primaria como Microuniversidad*. Colombia.
- Pujol, J. (2014). *Liderazgo: ¿Cómo llegar a ser un líder efectivo, eficiente y eficaz?* Lima.
- Ramírez, M. (2006). *Evaluación Integral del Desempeño Profesional de los Docentes de Educación Secundaria de Menores de la UGEL N° 06 - Lima*. Lima.
- Raxulen, M. (2014). *Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico*. Sololá - Guatemala.
- Rincon, J. (2005). *Relación entre el Estilo de Liderazgo del Director y el Desempeño Docente del Valle del Chumbao en la Provincia de Andahuaylas. "UNMSM"*. Lima, Perú.
- Rivera, M. (2008). *El Liderazgo y la Gestión de los Directores en las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región de Junín*. Universidad Alas Peruanas. Huancayo, Perú.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias, Aplicaciones*. México, DF.
- Rodriguez, D. (2007). *Diagnóstico del Clima Organizacional*. México, DF.
- Sánchez, H. &. (2002). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. Lima, Perú: Universia.
- Sergiovanni, T. (1984). *Una Dirección Escolar para el Cambio del Liderazgo*. Nueva York, EE.UU.

- Sorados, M. (2010). *Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Southworth, G. (2002). *Instructional Leadership in Schools*. Australia.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria*. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Valdez, C. (2009). *Concepto, Características y Estilos de Liderazgo*. Chicago.
- Valdivia, E. (2003). *Liderazgo y Gestión en los Centros de Educación Técnica*. Lima, Perú: Cartolán.
- Vereau, M. &. (2002). *Gestión Educativa*. Lambayeque, Perú.
- Villalón, X. (2014). *El Liderazgo Transformacional como Agente Motivador en un Establecimiento Municipal*. Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile.
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Primaria del Distrito de Independencia*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Zela, M. (2008). *Liderazgo y Calidad Educativa en las Instituciones Educativas Secundarias en la Provincia de Lampa*. Universidad Alas Peruanas. Juliaca, Puno, Perú.

ANEXOS

CUESTIONARIO N° 01

DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA:.....

Estimado (a) Directivo

El presente cuestionario tiene como finalidad recoger información referente al estilo de liderazgo que presenta el director de la I.E donde usted labora. Por ello solicito su apoyo en responder con sinceridad marcando con un aspa (x) en el casillero de puntuación que usted considere, de acuerdo a la escala valorativa.

Agradecemos su colaboración.

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni de desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

ÍTEMS		1	2	3	4	5
Liderazgo efectivo						
1	El director se interesa por el aprendizaje de los estudiantes					
2	El director se interesa por mejorar la enseñanza de los docentes en la institución educativa.					
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes con una Resolución Directoral Institucional					
4	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo institucional					
5	Logra el compromiso de los docentes para mejorar la enseñanza en la institución educativa.					
6	El director logra resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión					

7	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño docente.					
Liderazgo eficaz						
8	El director mantiene un adecuado clima institucional en la institución educativa					
9	El director mantiene una comunicación horizontal con los docentes					
10	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la institución educativa.					
11	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad					
12	El director hace cumplir la normatividad vigente					
13	El director logra la colaboración y participación del docente en actividades extracurriculares					
Liderazgo eficiente						
14	El director promueve el trabajo en equipo					
15	El director demuestra eficiencia en el desarrollo de sus funciones					
16	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes					
17	El director es emprendedor y responsable en el desarrollo de sus funciones					
18	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal desarrollo de la institución educativa.					
19	El director tiene las cualidades para desempeñarse en el cargo					
20	El director administra adecuadamente los recursos económicos y expone el balance en una reunión de padres de familia.					
Liderazgo innovador						
21	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones					

22	El director promueve la capacitación docente para el mejoramiento de su desempeño.					
23	El director se actualiza y capacita permanentemente					
24	El director es democrático en el desempeño de sus funciones					
25	El director en el desarrollo de sus funciones muestra un estilo autoritario					
26	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida					

CUESTIONARIO N° 02
DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA
PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE

INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA:.....

Estimado (a) directivo:

El presente cuestionario tiene como finalidad recoger información sobre el desempeño del personal docente que labora en la institución educativa que usted dirige. Por ello solicito su apoyo en responder con sinceridad marcando con un aspa (x) en el casillero de puntuación que usted considere, de acuerdo a la escala valorativa.

Agradecemos su colaboración.

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni de desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

ÍTEMS		1	2	3	4	5
Profesional						
1	El docente elabora su programación anual antes de iniciar el periodo promocional.					
2	El docente elabora sus programaciones de corto alcance.					
3	El docente elabora su sesión de aprendizaje.					
4	El docente demuestra dominio disciplinar					
5	El docente utiliza metodología actualizada en sus sesiones de aprendizaje					
6	El docente utiliza estrategias y materiales educativos en forma adecuada y pertinente.					
7	El docente realiza la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.					

8	El docente tiene su carpeta pedagógica actualizada en sus sesiones de aprendizaje.					
9	El docente motiva a los estudiantes a expresarse libremente con ideas propias					
10	El docente se preocupa por el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.					
Personal						
11	El docente tiene vocación de servicio y compromiso con los estudiantes.					
12	El docente fomenta la práctica de valores en la institución educativa y en su comunidad.					
13	El docente actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus estudiantes.					
14	El docente demuestra empatía con sus estudiantes.					
15	El docente demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.					
16	El docente cumple y hace cumplir las normas educativas establecidas en la institución educativa.					
Social						
17	El docente participa en las actividades que realiza la institución educativa con la finalidad de promover su mejoramiento.					
18	El docente orienta y aconseja a sus estudiantes.					
19	El docente demuestra responsabilidad y es ejemplo de valores y virtudes en la institución educativa.					
20	El docente fomenta la práctica de expresiones culturales y artísticas que realiza la institución educativa.					
21	El docente siempre participa en las actividades culturales y artísticas programadas por la comunidad.					
22	El docente es ejemplo de responsabilidad y perseverancia.					

23	El docente se identifica con la diversidad social, cultural y lingüística de su región.					
----	---	--	--	--	--	--



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA

DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

NOMBRE: Dra. Susana Toso de Vera

EXPERTA: Investigación Educativa

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión del test dirigido a los directivos sobre el liderazgo de sus Instituciones Educativas y a los docentes sobre su desempeño profesional, elaborado por el estudiante de doctorado Mg. Henry Baique Camacho, quien está realizando un trabajo de investigación titulado: "Liderazgo Directivo de Instituciones Educativas Secundarias de Chiclayo y el desempeño docente", cuyo objetivo es diseñar un modelo de liderazgo directivo, basado en la teoría relacional de Bernard Bass, para contribuir en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario, del distrito Chiclayo.

Una vez indicadas las correcciones pertinentes considero que dichos test serán válidos para su aplicación.

Chiclayo, 04 de noviembre de 2016.

Dra. Susana Toso de Vera

DNI N° 16447992



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA
DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

NOMBRE: Dra. Bertila Hernández Fernández.

EXPERTO: Investigación Educativa.

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión del test dirigido a los directivos sobre el liderazgo de sus Instituciones Educativas y a los docentes sobre su desempeño profesional, elaborado por el estudiante de doctorado Mg. Henry Baique Camacho, quien está realizando un trabajo de investigación titulado “Liderazgo Directivo de Instituciones Educativas Secundarias de Chiclayo y el desempeño docente”, cuyo objetivo es diseñar un modelo de liderazgo directivo basado en la teoría relacional de Bernard Bass, para contribuir en el desempeño decente en las instituciones educativas del nivel secundario, del distrito de Chiclayo.

Una vez indicadas las correcciones pertinentes considero que dichos test serán válidos para su aplicación.

Chiclayo, 04 de noviembre de 2016.

Dra. Bertila Hernández Fernández

DNI N° 16526129



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA
DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

NOMBRE: Dr. Ramiro Gómez Iparraguirre.

EXPERTO: Investigación Educativa.

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión del test dirigido a los directivos sobre el liderazgo de sus Instituciones Educativas y otro dirigido a los docentes sobre su desempeño profesional, elaborado por el estudiante de doctorado Mg. Henry Baique Camacho, quien está realizando un trabajo de investigación titulado “Liderazgo Directivo de Instituciones Educativas Secundarias de Chiclayo y el desempeño docente”, cuyo objetivo es diseñar un modelo de liderazgo directivo basado en la teoría relacional de Bernard Bass, para contribuir en el desempeño decente en las instituciones educativas del nivel secundario, del distrito de Chiclayo.

Una vez indicadas las correcciones pertinentes considero que dichos test serán válidos para su aplicación.

Chiclayo, 05 de noviembre de 2016.




Dr. Ramiro Gómez Iparraguirre

DNI N° 16459356

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N° 01

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO **ESCUELA DE POSTGRADO** **DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

I. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1. Nombre del experto : Bertila Hernández Fernández
2. Grado Académico : Doctora en Educación
3. Centro de trabajo : Docente de la UCV
4. Nombre del Instrumento : Cuestionario dirigido a los Directivos
5. Propósito : Validar el instrumento dirigido a los directivos con la finalidad de medir el estilo de liderazgo.
6. Unidades de análisis : Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Chiclayo.
7. Duración : 20 minutos.
8. Muestra : Comprende 30 directivos del distrito de Chiclayo.
9. Descripción del instrumento : Consiste en 26 preguntas que tiene por finalidad recoger información referente al estilo de liderazgo que presenta el director de la institución educativa.
10. Responsable : Mg. Henry Baique Camacho

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO.

- Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:
 - Redacción clara y precisa.
 - Coherencia con indicador, dimensión y variable.

- Se anotarán las observaciones para mejorar el trabajo de investigación

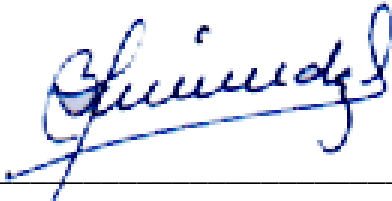
Variable	Dimensión	Indicador	Opinión de Respuesta					Valoración								Observación
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con la variable		Tiene coherencia con la dimensión		Tiene coherencia con el indicador		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Modelo de liderazgo directivo	Liderazgo efectivo	El director se interesa por el aprendizaje de los estudiantes						X		X		X		X		
		El director se interesa por mejorar la enseñanza de los docentes en la institución educativa.						X		X		X		X		
		El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes con una Resolución Directoral Institucional						X		X		X		X		
		Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo institucional						X		X		X		X		
		Logra el compromiso de los docentes para mejorar la enseñanza en la institución educativa						X		X		X		X		
		El director logra resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión						X		X		X		X		
		El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño docente						X		X		X		X		

Liderazgo eficaz	El director mantiene un adecuado clima institucional en la institución educativa						X		X		X		X		
	El director mantiene una comunicación horizontal con los docentes						X		X		X		X		
	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la institución educativa						X		X		X		X		
	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad						X		X		X		X		
	El director hace cumplir la normatividad vigente						X		X		X		X		
	El director logra la colaboración y participación del docente en actividades extracurriculares						X		X		X		X		
Liderazgo eficiente	El director promueve el trabajo en equipo						X		X		X		X		
	El director demuestra eficiencia en el desarrollo de sus funciones						X		X		X		X		
	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes						X		X		X		X		
	El director es emprendedor y responsable en el desarrollo de sus funciones						X		X		X		X		
	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal desarrollo de la institución educativa						X		X		X		X		
	El director tiene las cualidades para desempeñarse en el cargo						X		X		X		X		

Liderazgo innovador	El director administra adecuadamente los recursos económicos y expone el balance en una reunión de padres de familia						X		X		X		X		
	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones						X		X		X		X		
	El director promueve la capacitación docente para el mejoramiento de su desempeño						X		X		X		X		
	El director se actualiza y capacita permanentemente						X		X		X		X		
	El director es democrático en el desempeño de sus funciones						X		X		X		X		
	El director en el desarrollo de sus funciones muestra un estilo autoritario						X		X		X		X		
	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida						X		X		X		X		

OPINIÓN DE VALIDACIÓN.

Chiclayo, enero del 2017.



Dra. Bertila Hernández Fernández

DNI N° 16526129

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N° 01
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

I. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. Nombre del experto | : Susana Vera de Toso |
| 2. Grado Académico | : Doctora en Educación |
| 3. Centro de trabajo | : Docente de la UCV |
| 4. Nombre del Instrumento | : Cuestionario dirigido a los Directivos |
| 5. Propósito | : Validar el instrumento dirigido a los directivos con la finalidad de medir el estilo de liderazgo. |
| 6. Unidades de análisis | : Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Chiclayo. |
| 7. Duración | : 20 minutos. |
| 8. Muestra | : Comprende 30 directivos del distrito de Chiclayo. |
| 9. Descripción del instrumento | : Consiste en 26 preguntas que tiene por finalidad recoger información referente al estilo de liderazgo que presenta el director de la institución educativa. |
| 10. Responsable | : Mg. Henry Baique Camacho |

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO.

- Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:
 - Redacción clara y precisa.
 - Coherencia con indicador, dimensión y variable.

- Se anotarán las observaciones para mejorar el trabajo de investigación

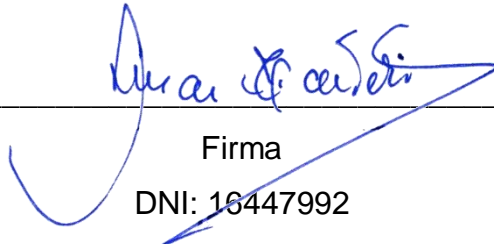
Variable	Dimensión	Indicador	Opinión de Respuesta					Valoración								Observación
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con la variable		Tiene coherencia con la dimensión		Tiene coherencia con el indicador		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Modelo de liderazgo directivo	Liderazgo efectivo	El director se interesa por el aprendizaje de los estudiantes						X		X		X		X		
		El director se interesa por mejorar la enseñanza de los docentes en la institución educativa.						X		X		X		X		
		El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes con una Resolución Directoral Institucional						X		X		X		X		
		Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo institucional						X		X		X		X		
		Logra el compromiso de los docentes para mejorar la enseñanza en la institución educativa						X		X		X		X		
		El director logra resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión						X		X		X		X		
		El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño docente						X		X		X		X		

Liderazgo eficaz	El director mantiene un adecuado clima institucional en la institución educativa						X		X		X		X		
	El director mantiene una comunicación horizontal con los docentes						X		X		X		X		
	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la institución educativa						X		X		X		X		
	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad						X		X		X		X		
	El director hace cumplir la normatividad vigente						X		X		X		X		
	El director logra la colaboración y participación del docente en actividades extracurriculares						X		X		X		X		
Liderazgo eficiente	El director promueve el trabajo en equipo						X		X		X		X		
	El director demuestra eficiencia en el desarrollo de sus funciones						X		X		X		X		
	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes						X		X		X		X		
	El director es emprendedor y responsable en el desarrollo de sus funciones						X		X		X		X		
	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal desarrollo de la institución educativa						X		X		X		X		
	El director tiene las cualidades para desempeñarse en el cargo						X		X		X		X		

Liderazgo innovador	El director administra adecuadamente los recursos económicos y expone el balance en una reunión de padres de familia						X		X		X		X		
	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones						X		X		X		X		
	El director promueve la capacitación docente para el mejoramiento de su desempeño						X		X		X		X		
	El director se actualiza y capacita permanentemente						X		X		X		X		
	El director es democrático en el desempeño de sus funciones						X		X		X		X		
	El director en el desarrollo de sus funciones muestra un estilo autoritario						X		X		X		X		
	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida						X		X		X		X		

OPINIÓN DE VALIDACIÓN.

Chiclayo, enero del 2017.



Firma
DNI: 16447992

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N° 01

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

I. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. Nombre del experto | : Ramiro Gómez Iparraguirre |
| 2. Grado Académico | : Doctor en Educación |
| 3. Centro de trabajo | : Docente de la UCV |
| 4. Nombre del Instrumento | : Cuestionario dirigido a los Directivos |
| 5. Propósito | : Validar el instrumento dirigido a los directivos con la finalidad de medir el estilo de liderazgo. |
| 6. Unidades de análisis | : Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Chiclayo. |
| 7. Duración | : 20 minutos. |
| 8. Muestra | : Comprende 30 directivos del distrito de Chiclayo. |
| 9. Descripción del instrumento | : Consiste en 26 preguntas que tiene por finalidad recoger información referente al estilo de liderazgo que presenta el director de la institución educativa. |
| 10. Responsable | : Mg. Henry Baique Camacho |

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO.

- Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:
 - Redacción clara y precisa.
 - Coherencia con indicador, dimensión y variable.

- Se anotarán las observaciones para mejorar el trabajo de investigación

Variable	Dimensión	Indicador	Opinión de Respuesta					Valoración								Observación
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con la variable		Tiene coherencia con la dimensión		Tiene coherencia con el indicador		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Modelo de liderazgo directivo	Liderazgo efectivo	El director se interesa por el aprendizaje de los estudiantes						X		X		X		X		
		El director se interesa por mejorar la enseñanza de los docentes en la institución educativa.						X		X		X		X		
		El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes con una Resolución Directoral Institucional						X		X		X		X		
		Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo institucional						X		X		X		X		
		Logra el compromiso de los docentes para mejorar la enseñanza en la institución educativa						X		X		X		X		
		El director logra resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión						X		X		X		X		
		El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño docente						X		X		X		X		

Liderazgo eficaz	El director mantiene un adecuado clima institucional en la institución educativa						X		X		X		X		
	El director mantiene una comunicación horizontal con los docentes						X		X		X		X		
	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la institución educativa						X		X		X		X		
	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad						X		X		X		X		
	El director hace cumplir la normatividad vigente						X		X		X		X		
	El director logra la colaboración y participación del docente en actividades extracurriculares						X		X		X		X		
Liderazgo eficiente	El director promueve el trabajo en equipo						X		X		X		X		
	El director demuestra eficiencia en el desarrollo de sus funciones						X		X		X		X		
	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes						X		X		X		X		
	El director es emprendedor y responsable en el desarrollo de sus funciones						X		X		X		X		
	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal desarrollo de la institución educativa						X		X		X		X		
	El director tiene las cualidades para desempeñarse en el cargo						X		X		X		X		

Liderazgo innovador	El director administra adecuadamente los recursos económicos y expone el balance en una reunión de padres de familia						X		X		X		X		
	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones						X		X		X		X		
	El director promueve la capacitación docente para el mejoramiento de su desempeño						X		X		X		X		
	El director se actualiza y capacita permanentemente						X		X		X		X		
	El director es democrático en el desempeño de sus funciones						X		X		X		X		
	El director en el desarrollo de sus funciones muestra un estilo autoritario						X		X		X		X		
	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida						X		X		X		X		

OPINIÓN DE VALIDACIÓN.

Chiclayo, enero del 2017.




Dr. Ramiro Gómez Iparaguine
ESCUELA POSTGRADO - UCV

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N° 02

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

I. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1. Nombre del experto : Bertila Hernández Fernández
2. Grado Académico : Doctora en Educación
3. Centro de trabajo : Docente de la UCV
4. Nombre del Instrumento : Cuestionario dirigido a los Directivos
5. Propósito : Validar el instrumento dirigido a los directivos con la finalidad de medir el nivel de desempeño pedagógico.
6. Unidades de análisis : Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Chiclayo.
7. Duración : 20 minutos.
8. Muestra : Comprende 30 directivos del distrito de Chiclayo.
9. Descripción del instrumento : Consiste en 23 preguntas que tiene por finalidad recoger información referente al desempeño del personal docente que labora en la institución educativa.
10. Responsable : Mg. Henry Baique Camacho

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO.

- Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:
 - Redacción clara y precisa.
 - Coherencia con indicador, dimensión y variable.

- Se anotarán las observaciones para mejorar el trabajo de investigación

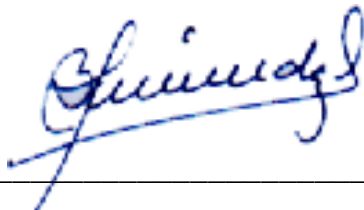
Variable	Dimensión	Indicador	Opinión de Respuesta					Valoración						Observación		
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con la variable		Tiene coherencia con la dimensión			Tiene coherencia con el indicador	
								SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO
Desempeño docente	Desempeño profesional	El docente elabora su programación anual antes de iniciar el periodo promocional						X		X		X		X		
		El docente elabora sus programaciones de corto alcance						X		X		X		X		
		El docente elabora su sesión de aprendizaje						X		X		X		X		
		El docente demuestra dominio disciplinar						X		X		X		X		
		El docente utiliza metodología actualizada en sus sesiones de aprendizaje						X		X		X		X		
		El docente utiliza estrategias y materiales educativos en forma adecuada y pertinente						X		X		X		X		
		El docente realiza la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación						X		X		X		X		
		El docente tiene su carpeta pedagógica actualizada en sus sesiones de aprendizaje						X		X		X		X		

Desempeño personal	El docente motiva a los estudiantes a expresarse libremente con ideas propias						X		X		X		X		
	El docente se preocupa por el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje						X		X		X		X		
	El docente tiene vocación de servicio y compromiso con los estudiantes						X		X		X		X		
	El docente fomenta la práctica de valores en la institución educativa y en su comunidad						X		X		X		X		
	El docente actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus estudiantes						X		X		X		X		
	El docente demuestra empatía con sus estudiantes						X		X		X		X		
	El docente demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace						X		X		X		X		
	El docente cumple y hace cumplir las normas educativas establecidas en la institución educativa						X		X		X		X		

Desempeño social	El docente participa en las actividades que realiza la institución educativa con la finalidad de promover su mejoramiento						X		X		X		X		
	El docente orienta y aconseja a sus estudiantes						X		X		X		X		
	El docente demuestra responsabilidad y es ejemplo de valores y virtudes en la institución educativa						X		X		X		X		
	El docente fomenta la práctica de expresiones culturales y artísticas que realiza la institución educativa						X		X		X		X		
	El docente siempre participa en las actividades culturales y artísticas programadas por la comunidad						X		X		X		X		
	El docente es ejemplo de responsabilidad y perseverancia						X		X		X		X		
	El docente se identifica con la diversidad social, cultural y lingüística de su región						X		X		X		X		

OPINIÓN DE VALIDACIÓN.

Chiclayo, enero del 2017.



Dra. Bertila Hernández Fernández

DNI N° 16526129

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N° 02

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

I. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1. Nombre del experto : Susana Toso de Vera
2. Grado Académico : Doctora en Educación
3. Centro de trabajo : Docente de la UCV
4. Nombre del Instrumento : Cuestionario dirigido a los Directivos
5. Propósito : Validar el instrumento dirigido a los directivos con la finalidad de medir el nivel de desempeño pedagógico.
6. Unidades de análisis : Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Chiclayo.
7. Duración : 20 minutos.
8. Muestra : Comprende 30 directivos del distrito de Chiclayo.
9. Descripción del instrumento : Consiste en 23 preguntas que tiene por finalidad recoger información referente al desempeño del personal docente que labora en la institución educativa.
10. Responsable : Mg. Henry Baique Camacho

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO.

- Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:
 - Redacción clara y precisa.
 - Coherencia con indicador, dimensión y variable.

- Se anotarán las observaciones para mejorar el trabajo de investigación

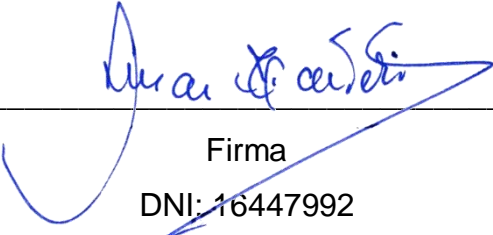
Variable	Dimensión	Indicador	Opinión de Respuesta					Valoración						Observación		
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con la variable		Tiene coherencia con la dimensión			Tiene coherencia con el indicador	
								SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO
Desempeño docente	Desempeño profesional	El docente elabora su programación anual antes de iniciar el periodo promocional						X		X		X		X		
		El docente elabora sus programaciones de corto alcance						X		X		X		X		
		El docente elabora su sesión de aprendizaje						X		X		X		X		
		El docente demuestra dominio disciplinar						X		X		X		X		
		El docente utiliza metodología actualizada en sus sesiones de aprendizaje						X		X		X		X		
		El docente utiliza estrategias y materiales educativos en forma adecuada y pertinente						X		X		X		X		
		El docente realiza la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación						X		X		X		X		
		El docente tiene su carpeta pedagógica actualizada en sus sesiones de aprendizaje						X		X		X		X		

Desempeño personal	El docente motiva a los estudiantes a expresarse libremente con ideas propias						X		X		X		X		
	El docente se preocupa por el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje						X		X		X		X		
	El docente tiene vocación de servicio y compromiso con los estudiantes						X		X		X		X		
	El docente fomenta la práctica de valores en la institución educativa y en su comunidad						X		X		X		X		
	El docente actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus estudiantes						X		X		X		X		
	El docente demuestra empatía con sus estudiantes						X		X		X		X		
	El docente demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace						X		X		X		X		
	El docente cumple y hace cumplir las normas educativas establecidas en la institución educativa						X		X		X		X		

Desempeño social	El docente participa en las actividades que realiza la institución educativa con la finalidad de promover su mejoramiento						X		X		X		X		
	El docente orienta y aconseja a sus estudiantes						X		X		X		X		
	El docente demuestra responsabilidad y es ejemplo de valores y virtudes en la institución educativa						X		X		X		X		
	El docente fomenta la práctica de expresiones culturales y artísticas que realiza la institución educativa						X		X		X		X		
	El docente siempre participa en las actividades culturales y artísticas programadas por la comunidad						X		X		X		X		
	El docente es ejemplo de responsabilidad y perseverancia						X		X		X		X		
	El docente se identifica con la diversidad social, cultural y lingüística de su región						X		X		X		X		

OPINIÓN DE VALIDACIÓN.

Chiclayo, enero del 2017.



Firma
DNI: 16447992

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N° 02

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

I. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. Nombre del experto | : Ramiro Gómez Iparraguirre |
| 2. Grado Académico | : Doctor en Educación |
| 3. Centro de trabajo | : Docente de la UCV |
| 4. Nombre del Instrumento | : Cuestionario dirigido a los Directivos |
| 5. Propósito | : Validar el instrumento dirigido a los directivos con la finalidad de medir el nivel de desempeño pedagógico. |
| 6. Unidades de análisis | : Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Chiclayo. |
| 7. Duración | : 20 minutos. |
| 8. Muestra | : Comprende 30 directivos del distrito de Chiclayo. |
| 9. Descripción del instrumento | : Consiste en 23 preguntas que tiene por finalidad recoger información referente al desempeño del personal docente que labora en la institución educativa. |
| 10. Responsable | : Mg. Henry Baique Camacho |

• ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO.

- Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:
 - Redacción clara y precisa.
 - Coherencia con indicador, dimensión y variable.

- Se anotarán las observaciones para mejorar el trabajo de investigación

Variable	Dimensión	Indicador	Opinión de Respuesta					Valoración						Observación		
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con la variable		Tiene coherencia con la dimensión			Tiene coherencia con el indicador	
								SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO
Desempeño docente	Desempeño profesional	El docente elabora su programación anual antes de iniciar el periodo promocional						X		X		X		X		
		El docente elabora sus programaciones de corto alcance						X		X		X		X		
		El docente elabora su sesión de aprendizaje						X		X		X		X		
		El docente demuestra dominio disciplinar						X		X		X		X		
		El docente utiliza metodología actualizada en sus sesiones de aprendizaje						X		X		X		X		
		El docente utiliza estrategias y materiales educativos en forma adecuada y pertinente						X		X		X		X		
		El docente realiza la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación						X		X		X		X		
		El docente tiene su carpeta pedagógica actualizada en sus sesiones de aprendizaje						X		X		X		X		

Desempeño personal	El docente motiva a los estudiantes a expresarse libremente con ideas propias						X		X		X		X		
	El docente se preocupa por el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje						X		X		X		X		
	El docente tiene vocación de servicio y compromiso con los estudiantes						X		X		X		X		
	El docente fomenta la práctica de valores en la institución educativa y en su comunidad						X		X		X		X		
	El docente actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus estudiantes						X		X		X		X		
	El docente demuestra empatía con sus estudiantes						X		X		X		X		
	El docente demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace						X		X		X		X		
	El docente cumple y hace cumplir las normas educativas establecidas en la institución educativa						X		X		X		X		

Desempeño social	El docente participa en las actividades que realiza la institución educativa con la finalidad de promover su mejoramiento						X		X		X		X		
	El docente orienta y aconseja a sus estudiantes						X		X		X		X		
	El docente demuestra responsabilidad y es ejemplo de valores y virtudes en la institución educativa						X		X		X		X		
	El docente fomenta la práctica de expresiones culturales y artísticas que realiza la institución educativa						X		X		X		X		
	El docente siempre participa en las actividades culturales y artísticas programadas por la comunidad						X		X		X		X		
	El docente es ejemplo de responsabilidad y perseverancia						X		X		X		X		
	El docente se identifica con la diversidad social, cultural y lingüística de su región						X		X		X		X		

OPINIÓN DE VALIDACIÓN.

Chiclayo, enero del 2017.



Dr. Ramiro Gómez Iparraguirre
ESCUELA POSTGRADO - UCV

INFORME OPINIÓN DE EXPERTO

PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

I. DATOS GENERALES:

1.1 Nombres y apellidos del profesional experto:

Bertila Hernández Fernández

1.2 Cargo e institución donde labora:

Docente de Post Grado de la Universidad “César Vallejo”

1.3 Nombre de la propuesta:

Modelo de Liderazgo Directivo basado en la teoría transformacional de Bernard Bass

1.4 Título de la investigación:

Liderazgo Directivo de Instituciones Educativas Secundarias de Chiclayo y el desempeño docente.

1.5 Autor de la propuesta:

Mg. Henry Baique Camacho

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	MUY BUENA (4)	BUENA (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)	PUNTAJE
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
OBJETIVIDAD	Responde a objetivos claros y precisos.	X				
ESTRUCTURA	El modelo propuesto, muestra orden y organización, lo que permite obtener		X			

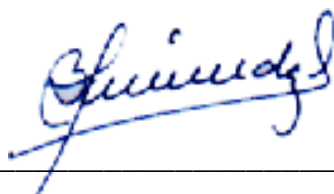
	información clara y concisa.					
PROFUNDIDAD	El modelo ha sido construido recogiendo los elementos esenciales de las teorías de liderazgo.		X			
METODOLOGÍA	El modelo responde al propósito y al tipo de investigación	X				

ESCALA:

DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	
0-10	11-13	14-17	18-20	X

OPINIÓN DE VALIDACIÓN.

Chiclayo, enero del 2017



 Dra. Bertila Hernández Fernández

DNI N° 16526129

INFORME OPINIÓN DE EXPERTO

PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

I. DATOS GENERALES:

1.1 Nombres y apellidos del profesional experto:

Susana Toso de Vera

1.2 Cargo e institución donde labora:

Docente de Post Grado de la Universidad “César Vallejo”

1.3 Nombre de la propuesta:

Modelo de Liderazgo Directivo basado en la teoría transformacional de Bernard Bass

1.4 Título de la investigación:

Liderazgo Directivo de Instituciones Educativas Secundarias de Chiclayo y el desempeño docente.

1.5 Autor de la propuesta:

Mg. Henry Baique Camacho

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	MUY BUENA (4)	BUENA (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)	PUNTAJE
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado	X				
OBJETIVIDAD	Responde a objetivos claros y precisos		X			
ESTRUCTURA	El modelo propuesto, muestra orden y organización, lo que permite obtener	X				

	información clara y concisa.					
PROFUNDIDAD	El modelo ha sido construido recogiendo los elementos esenciales de las teorías de liderazgo		X			
METODOLOGÍA	El modelo responde al propósito y al tipo de investigación		X			

ESCALA:

DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
0-10	11-13	14-17 X	18-20

OPINIÓN DE VALIDACIÓN.

*Considero que la Guía de Modelos Directivos es de nivel
aplicativo para mejorar el desempeño docente.*

Chiclayo, enero del 2017

[Firma manuscrita]

Firma
DNI: 16447992

INFORME OPINIÓN DE EXPERTO

PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

I. DATOS GENERALES:

1.1 Nombres y apellidos del profesional experto:

Ramiro Gómez Iparraguirre

1.2 Cargo e institución donde labora:

Docente de Post Grado de la Universidad “César Vallejo”

1.3 Nombre de la propuesta:

Modelo de Liderazgo Directivo basado en la teoría transformacional de Bernard Bass

1.4 Título de la investigación:

Liderazgo Directivo de Instituciones Educativas Secundarias de Chiclayo y el desempeño docente.

1.5 Autor de la propuesta:

Mg. Henry Baique Camacho

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	MUY BUENA (4)	BUENA (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)	PUNTAJE
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.		X			
OBJETIVIDAD	Responde a objetivos claros y precisos.	X				
ESTRUCTURA	El modelo propuesto, muestra orden y	X				

	organización, lo que permite obtener información clara y concisa.					
PROFUNDIDAD	El modelo ha sido construido recogiendo los elementos esenciales de las teorías de liderazgo.		X			
METODOLOGÍA	El modelo responde al propósito y al tipo de investigación	X				

ESCALA:

DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
0-10	11-13	14-17	18-20 X

OPINIÓN DE VALIDACIÓN.

Chiclayo, enero del 2017



Dr. Ramiro Gómez Esparraguino
ESCUELA POSTGRADO - UCV