



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estilo de liderazgo transformacional del director y
desempeño laboral en docentes de la I.E.P.S.M N° 601050 -
del Distrito de Iquitos – 2018

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA:

Bch. Angélica María, Zegarra Ríos

ASESORA:

Mg. Vásquez Amaral, Sara Fany

SECCIÓN:

Educación

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2018

MIEMBROS DEL JURADO

MG. GUERRA DIAZ ENI JACOBA

Presidente

MG. PANDURO URRELO HARVEY ENRIQUE

Secretario

VASQUEZ AMARAL SARA FANY

Vocal

DEDICADO A:

A Dios por dotarme de salud y sabiduría para continuar con mis estudios de pos grado.

A mis padres Orlando y Gladys, por el apoyo incondicional que me permitió continuar con mis estudios.

A mi esposo e hijas por ser fuente de inspiración y motivación para lograr alcanzar, el grado académico de magister en educación administrativa.

Angélica María.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi agradecimiento sincero a las siguientes instituciones y personas:

- A la Universidad Cesar Vallejo, por darme la oportunidad de realizar mis estudios de Maestría, en la especialidad de Administración de la Educación.
- A los miembros del jurado calificador por la buena voluntad prestada al revisar mi proyecto de investigación.
- A mi asesora: Mg. Sara Fany Vásquez Amaral, por su asesoramiento a lo largo del desarrollo del presente estudio.
- A todos que pertenecieron a la muestra por haber participado muy gustosamente en la Investigación.
- A mis profesores de la Maestría, por sus sabias enseñanzas y por la entrega incondicional de su amistad y buen ejemplo.

MUCHAS GRACIAS

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Angélica María Zegarra Ríos, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N°: 42674543. Con la tesis titulada: “Estilo de liderazgo transformacional del director y desempeño laboral en docentes de la IEPS N° 601050 del Distrito de Iquitos - 2018”.

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 tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

- 3) La tesis no ha sido 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 falseado ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

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

Trujillo, Agosto del 2018



Angélica María, Zegarra Ríos
DNI N°: 42674543

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada : “Estilo de liderazgo transformacional del director y desempeño laboral en docentes de la IEPS N° 601050 del Distrito de Iquitos - 2018”, con la finalidad de Determinar el estilo de liderazgo Transformacional del director y desempeño laboral en docentes de la IEPS N° 601050 del Distrito de Iquitos – 2018 en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación

La autora

ÍNDICE

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
RESUMO	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad Problemática.....	13
1.2. Trabajos Previos.....	14
1.3. Teorías relacionadas al tema	16
1.4. Formulación del problema	39
1.5. Justificación del problema	39
1.6. Hipótesis	40
1.7. Objetivos.....	40
II. METODO	41
2.1. Diseño de investigación.....	41
2.2. Variables, operacionalización.....	41
2.3. Población y muestra	44
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	44
2.5. Métodos de análisis de datos	45
2.6. Aspectos éticos	45
III. RESULTADOS	46
IV. DISCUSIÓN	61

V. CONCLUSIONES	62
VI. RECOMENDACIONES	63
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS	66
N° 1 Matriz de consistencia	67
N° 2 Instrumento de recolección de datos	68
N° 3 Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación	78
N° 4 Resultado de los informes de opinión de expertos sobre los instrumentos de investigación	81
N° 5 Informe estadístico de validez	83

ÍNDICE DE TABLAS

N°	Descripción	Pag.
1	Aplicación del Director respecto al Liderazgo en la IE N° 601050 – Iquitos	46
2	Apreciación de los Docentes respecto al Liderazgo del Director de la IE N° 601050 – Iquitos	49
3	Apreciación del Director respecto al desempeño laboral de los docentes de la IE N° 601050 – Iquitos	53
4	Desempeño laboral en la IE N° 601050 – Iquitos; según docentes	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	Descripción	Pag.
1	El Liderazgo del Director en la IE. N° 601050 – Iquitos	48
2	Apreciación de los Docentes respecto al Liderazgo transformacional del Director de la IE N° 601050 – Iquitos	51
3	Resultado del análisis bivariado de la aplicación del liderazgo transformacional del Director	52
4	Desempeño laboral de los docentes según el director	55
5	Desempeño laboral según docentes	58
6	Resultado del análisis bivariado de la aplicación del desempeño laboral de los docentes de la IE N° 601050 - Iquitos	59

RESUMEN

El presente estudio está orientado a comprobar la validez de la siguiente hipótesis de investigación El Estilo de Liderazgo Transformacional del Director tiene influencia significativa en el desempeño Laboral en la Institución Educativa N° 601050 del Distrito de Iquitos - 2018.

Para ello se utilizó el método de innovación cuantitativa, porque pretende medir la influencia que existe entre el desempeño laboral y la función del director como líder transformacional.

La población está constituida por 30 docentes que laboran en la IEPS 601050 del Distrito de Iquitos-2018.; 12 docentes de educación primaria, 17 docentes de educación secundaria y el director de la Institución Educativa que hacen un total de 30 docentes de la Institución Educativa 601050 del Distrito de Iquitos.

Las técnicas que fueron utilizadas son: la observación y la encuesta como estrategias de recolección y registro de la información que fueron obtenidas del Director y de los docentes.

Los instrumentos que se utilizaron para recoger la información fueron Cuestionarios al Director y a los docentes así como la ficha de observación de gestión.

Con la finalidad de contrastar la hipótesis de investigación se aplicó la prueba estadística Inferencial no paramétrica o de distribución libre, denominada Chi — Cuadrada (x^2) para verificar el Estilo de Liderazgo Transformacional del Director y desempeño Laboral de los Docentes de la Institución Educativa N° 601050 del Distrito de Iquitos.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, liderazgo transformacional, dimensiones del liderazgo, desempeño laboral, evaluación del desempeño, motivación.

ABSTRACT

The present study is oriented to verify the validity of the following research hypothesis. The Transformational Leadership Style of the Director has a significant influence on the Labor performance in the Educational Institution N ° 601050 of the District of Iquitos - 2018.

To do this, the quantitative innovation method was used, because it aims to measure the influence that exists between job performance and the role of the director as a transformational leader.

The population is constituted by 30 teachers who work in the IEPS 601050 of the District of Iquitos-2018; 12 teachers of primary education, 17 teachers of secondary education and the director of the Educational Institution that make a total of 30 teachers of the Educational Institution 601050 of the District of Iquitos.

The techniques that were used are: observation and the survey as strategies for collecting and recording the information that were obtained from the Director and the teachers.

The instruments used to collect the information were Questionnaires to the Director and to the teachers as well as the management observation form.

In order to contrast the research hypothesis, the nonparametric or free distribution Inferential statistical test, called Chi - Square (χ^2), was applied to verify the Transformational Leadership Style of the Director and Labor Performance of the Teachers of the Educational Institution N °. 601050 of the District of Iquitos.

KEYWORDS

Leadership, transformational leadership, dimensions of leadership, working performance, working performance assessment, motivation.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El presente estudio titulado: “Estilo de Liderazgo Transformacional del Director y Desempeño laboral en Docentes de la IEPSM N° 601050 – del Distrito de Iquitos – 2018 se planteó como objetivo de investigación determinar la influencia que existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Docente.

Este estudio resalta la importancia del liderazgo transformacional en el desempeño docente; ambos aspectos se constituyen en factores esenciales para lograr una gestión eficaz en la institución educativa. El presente estudio busca reafirmar y comprobar a través de la teoría y las experiencias citadas, que el liderazgo transformacional es un instrumento metodológico de innovación, cambio, mejora y eficiencia en la búsqueda de una mejor educación y desempeño docente en el aula así como en la institución educativa.

Por ello, la educación constituye un proceso simultáneo, tanto de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, lo que exige en el mundo contemporáneo una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, en que el directivo, como impulsador de la innovación y del cambio permanente, debe intervenir como sujeto activo que aproveche el recurso humano de la institución, para que sea partícipe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes.

En base a estas ideas, es importante destacar que las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas.

De lo expuesto, se enfatiza la necesidad de que el Director de las instituciones educativas, cumpla a cabalidad sus funciones destacando entre ellas el liderazgo transformacional como medio para desarrollar

una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas que apoyan a las instituciones escolares hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

El estudio de investigación se enmarca principalmente en verificar el estilo de Liderazgo Transformacional que asume el Director de la I.E. N° 601050 sobre el desempeño laboral de los docentes de su institución educativa de acuerdo al marco teórico asumido en nuestro estudio.

Finalmente, la intención de nuestro estudio es mejorar el desempeño laboral docente en la IE N° 601050 a partir del Liderazgo Transformacional que asuma el Director, y que sirva de base a que otras instituciones educativas también logren este mismo objetivo.

1.2. Trabajos Previos

Con respecto a las investigaciones realizadas se encontraron las siguientes:

MEDINA (2010) realizó un estudio titulado “El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima”, Perú. El estudio se presentó para optar el grado académico de magister en educación con mención en gestión de la educación de la PUCP. Así mismo, se trata de un estudio de tipo exploratorio, ya que el problema de investigación aborda el Liderazgo Transformacional desde una perspectiva docente, poco estudiada y diferente a la comúnmente tratada que estaría representada por la autoridad formal, de la cual se habrían encontrado numerosos estudios dentro del marco de la gestión educativa. La investigación responde al nivel descriptivo y se orienta a medir o recoger información independiente o conjunta, sin necesidad de establecer relaciones entre

las variables. La conclusión más importante resalta el acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales, es la característica del Liderazgo Transformacional, con más alta percepción en el colegio de gestión cooperativa. Se percibe mayoritariamente la confianza como un aspecto predominante y un sello institucional; establecido a partir de las relaciones de cercanía en el ámbito social.

REYES (2012); realizó una investigación titulada “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – callao”; la conclusión más importante que resalta el autor es que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente, afirma también que el desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

MINAYA (2014); realizó un estudio titulado “El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ Callao 2010- 2011” realizado en la UNMSM. La conclusión más importante precisa la medición de la variable Liderazgo transformacional docente que ha permitido revelar que en el 56.6% de los docentes y directivos de la I.E 5084 “Carlos Philips Previ” Callao perciben el Liderazgo transformacional de los directivos en nivel Alto, de la misma forma, un 34.9% ubican al liderazgo transformacional en un nivel medio, un 5.4% en un nivel Muy alto. Asimismo se ha identificado que el 59.3% de los docentes encuestados registran un compromiso organizacional medio, y el 40.7% un nivel bajo.

Sonia Zita y Zaida Panduro (2005). En su tesis “Relación entre Liderazgo y Gestión de los Directores de Centros Educativos Primarias Estatales del Área Urbana de la ciudad de Iquitos”. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Estilo de Liderazgo del Director y el Nivel de Desempeño laboral de los docentes en las Instituciones Educativas Secundarias Públicas del Distrito de Iquitos 2006. UNAP. En el estudio existe la relación entre el estilo de desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas el estilo de liderazgo predominante que ejercen los directores en la gestión de las instituciones fue el estilo autocrático. El docente tiene que capacitarse y asumir una actitud proactiva para liderar los procesos pedagógicos, administrativos y de investigación y dejar de lado esa actitud pasiva. El docente debe ser un profesional idóneo eficiente, autónomo, responsable. Crítico y creativo distintas áreas de su desempeño laboral. (pág. 53 – 54)

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Liderazgo

Podemos definir al **Liderazgo**.- De acuerdo a Escobar y Meza (2000) El liderazgo es el conjunto de Habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra. El filósofo Hugo Landolfi (2004) define al liderazgo como: “El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las

actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales". Richard L. Daft (2006), en su libro *La experiencia del liderazgo*, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Liderazgo - Tipos de liderazgo ESCOBAR Y MEZA (2000) Siendo el liderazgo la capacidad de influir en un colectivo con el fin de alcanzar objetivos comunes, y en los negocios la conducción eficaz y efectiva de un equipo, resulta práctico identificar en primer lugar, los tipos o clases de liderazgo que se practican, y en segundo lugar, los factores que inciden en esta importante práctica. Existen diversos criterios para clasificar los tipos de liderazgo, bien sea desde el origen de la posición por los resultados que obtiene, por el tipo de relaciones que genera, o bien por la influencia que ejerce en los seguidores. Tipos de liderazgos más comunes: **Liderazgos formales:**

- **Liderazgo preestablecido por la organización:** Se atribuye a cargos gerenciales.
- **Liderazgo heredado:** Pasa de padres a hijos o a empleados de confianza.
- **Liderazgo espontáneo o emergente:** Los líderes innatos que se destacan del resto y ascienden.

Por el tipo de relaciones: **Paternalistas:** Toman las decisiones, se valen de premios y castigos para motivar, confían y dan confianza, procuran el bienestar del equipo. **Proactivos:** Fomentan el desarrollo del potencial individual y de grupo, estimulan la participación, consultan, buscan el consenso, evalúan y corrigen el comportamiento. **Autocráticos:** Dirigen, controlan, toman las decisiones y asumen totalmente la responsabilidad por los resultados. **Democráticos:** Fomentan la discusión y el intercambio de ideas para tomar decisiones, agradecen la participación, establecen reglas claras y las comunican, buscan el consenso en la resolución de problemas. **Liberales:** Delegan las acciones y decisiones a los seguidores, interviniendo y apoyando sólo cuando se les solicita, sin emitir juicios ni evaluaciones. **Audaces:** Poseen una gran capacidad para relacionarse con personas e instituciones, son arriesgados, persuasivos y entusiastas.

Por la influencia que ejercen: **Carismáticos:** Transforman los esquemas preestablecidos, rompen paradigmas, proponen alternativas novedosas, convencen a los seguidores, los ilusionan y los hacen partícipes en la búsqueda de nuevas estrategias que garanticen un cambio. Son arriesgados. **Auténticos:** Fomentan el diálogo y el autoconocimiento, se controlan a sí mismos, son ecuánimes, generosos, negociadores, pueden lograr conciliaciones entre intereses antagónicos. **Por el ámbito social:** **Individuales:** Son personas que por sus acciones, sirven de ejemplo a los demás. **Ejecutivos:** Influyen positivamente en la organización, planeamiento y control de un proyecto. **Institucionales:** Son aquellas organizaciones que ocupan altos niveles de reconocimiento y confiabilidad del colectivo.

Por los resultados que obtiene: **Convocadores:** Su lema es sumar, este estilo coloca a la gente en primer lugar, logra un entorno tan grato que el equipo se integra, corre riesgos y se apoya mutuamente, acentúa el sentido de pertenencia. Hay que destacar, sin embargo, que debe alternarse con otras estrategias según las circunstancias, pues la permanencia en ese rol, puede hacer que se imponga la mediocridad,

al no haber niveles importantes de exigencia. **Orientadores:** Guían a la consecución de metas desde la individualidad hasta la visión total de la organización, dando libertad de acción y cerrando el trabajo colectivo con su aporte. Son eficaces y eficientes. **Impositivos:** El estilo menos indicado, pues toman las decisiones, establecen las reglas con rigidez, anula la iniciativa personal y los trabajadores terminan desligándose de las metas limitándose a cumplir el trabajo asignado con pobres resultados para la empresa en el largo plazo. **Delegadores:** Incorpora al personal en todos los procesos y considera cada punto de vista, promoviendo la responsabilidad y ayudando a mantener la conexión con objetivos, desde las propias capacidades y limitaciones. De esta manera los empleados conocen la situación de principio a fin y la manejan. Difíciles para el seguimiento, es frecuente que los esfuerzos se diluyan ante la falta de timón. **Imitadores:** Colocan ejemplos de probada eficacia y exigen que los empleados los emulen y superen. Pareciera una buena estrategia, sin embargo, el efecto más común es la desmoralización del equipo que probablemente no alcanza a satisfacer las expectativas. **Pedagógicos:** Establecen retos que a la larga se transforman en aprendizajes, tienen la paciencia de esperar resultados lentos, de corregir y de apoyar. Orientan y acuden con frecuencia al “feedback”. No es común dada la premura en la resolución de problemas cotidianos en una empresa, pero es el más efectivo.

Liderazgo Transformacional: En cuanto al Liderazgo Transformacional, Bass y Avolio (1990) La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo. Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional se

esfuerzo en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas. Para describir este tipo de liderazgo contamos con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns(1978) o Bass(1985), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo (1999) la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”. A continuación, ambas conceptualizaciones.

Liderazgo transformacional según Bass; Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo. Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales. Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: Carisma (desarrollar una visión), Inspiración (motivar para altas expectativas), Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores), Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes: Hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados). Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)- Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, costo-beneficio).

Liderazgo transformacional según Leithwood. Kennet Leithwood y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden. Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma (p. 37) El liderazgo instructivo, piensa Leithwood (1994), era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela. Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo “instructivo”. En síntesis podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural

en que trabaja la gente. Leithwood (1994,p. 57-60) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

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

Dimensiones del liderazgo El modelo de Leithwood (1994) comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación detallamos: Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el

personal. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Dimensiones de gestión, De acuerdo a Leithwood (1994) la gestión tiene las siguientes dimensiones:

Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo.

Apoyo instructivo.

Monitorizar las actividades de la escuela.

Construir relaciones con la comunidad. Además de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad, es preciso tender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral.

Cada una de estas dimensiones debe ser entendida como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. A su vez, las dimensiones de gestión y liderazgo están relacionadas de esta forma: “ciertamente, la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas” (Leithwood, 1994, p. 55). Se trata, en suma, como ven muchos profesores, en una cierta dialéctica, de que se gestionen, establemente y bien, los aspectos

necesarios y positivos del funcionamiento del centro (como se ha destacado desde la “eficacia escolar”), y –al tiempo– se tienda a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable. Una acción directiva orientada a la mejora se juega, en efecto, entre resolver las tareas más apremiantes de gestión y reaccionar a los numerosos requerimientos administrativos (paradójicamente, incrementados, de modo más complejo, en los últimos tiempos), induciendo un sentido proactivo a la acción colectiva. Por lo que estamos de acuerdo con Leithwood que ha defendido que el liderazgo transformacional es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas. Sin embargo, hay que señalar que formas y conductas destacadas en la orientación del “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora (Sheppard, 1996), al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado. Desde esta conceptualización, las perspectivas “transformadoras” del liderazgo, como se ha descrito, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado, pretenden, más proactivamente, incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales. En la formulación de Leithwood, Tomlinson y Genge (1996), el liderazgo transformacional tiene como metas fundamentales: Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.

Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos.

Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

BRYMAN (1996); el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a

la participación y flexibilidad en la organización. Se centra en dar significado a la tarea. Sus comportamientos más importantes son:

- Visión: El líder comunica una visión de futuro que debe ser compartida por los miembros de la organización.
- Inspiración: Los líderes generan emoción en el trabajo y elevan la moral mediante símbolos e imágenes.
- Estimulación: Los líderes crean interés en las ideas nuevas y estimulan a los empleados a pensar acerca de los problemas con ideas innovadoras. Animam el pensamiento divergente.
- Formación: Los líderes forman, aconsejan a los demás para mejorar sus resultados. Dan un feedback positivo para conseguir un funcionamiento potente y proporcionar oportunidades para el desarrollo mediante tareas interesantes que suponen un reto.
- Creación de equipo: Los líderes construyen equipos eficaces seleccionando a miembros del mismo que tengan capacidades complementarias. Incrementan la confianza del equipo y le animan a creer en sus propias expectativas al compartir la información.

El líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

Juan José Bertamoni, (2006) El liderazgo transformacional intenta cambiar la realidad para amoldarla a valores e ideales superiores.

Se establece sobre las siguientes bases:

- Se crea sobre la necesidad humana profunda de tener un significado.
- Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente.
- Trasciende los asuntos cotidianos
- Libera el potencial humano.
- Se propone obtener resultados a largo plazo sin comprometer los principios y valores humanos.

El objetivo del liderazgo de transformación es "transformar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

Un líder que está muy centrado en optimizar el crecimiento de las personas con aquellas transformaciones que requieren para optimizar su rendimiento, aportar lo mejor de sí.

Los factores Clásicos.- Bernard Bass (1999), publicó su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en el que comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional.

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 1999, p. 9-13).

Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio (Bass, 1999).

En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo. Por lo tanto, Liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Existen diversidad de factores que contribuye en la formación del líder que se incluyen en el liderazgo transformacional son:

- Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.
- Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.

Dedica tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

Es interesante considerar liderazgo a personas que ejercen un impacto excepcional en sus organizaciones. A esas personas se les llama

líderes carismáticos o transformacionales. El reciente interés por esa clase de líderes parece provenir de dos fuentes que son las siguientes: El primer factor menciona que, muchas compañías grandes (entre ellas algunas que siempre han tenido gran éxito, como la American Telephone and Telegraph, la IBM, La General Motors) emprendieron hace poco programas que requieren alto grado de cambio que debe lograrse en períodos cortos.

Esos cambios son tan profundos y generales que a menudo reciben el nombre de "transformaciones"; y se ha dicho que los líderes transformacionales se necesitan para que esas empresas tengan éxito en su cometido.

Un segundo factor que estimula el aumento del interés por el liderazgo transformacional es la intuición de que la teoría del liderazgo está perdiendo de vista al líder.

El líder (como persona) ha ido perdiendo importancia en la teoría, a medida que está abandonando el intento de identificar los rasgos innatos de los líderes y empieza a estudiar los papeles y conductas de los líderes y gerentes, analizando además la situación del liderazgo, las tareas y los seguidores.

La visibilidad pública de un líder en el mundo de los negocios como Lee Iacocca de la Chrysler o de un líder militar como el general Douglas MacArthur nos recuerda que algunos líderes parecen tener características personales que influyen de manera decisiva en sus organizaciones y que no son explicadas satisfactoriamente por nuestras teorías actuales.

Los líderes que determinan que necesitan hacer los subordinados para lograr sus objetivos, clasifican estas necesidades y ayudan a que los subordinados para lograr sus objetivos, clasifican estas necesidades y ayudan a que los subordinados estén seguros de que pueden alcanzar sus objetivos.

En sus exploraciones del concepto de liderazgo transformacional, Bernard M. Bass comparó dos tipos de comportamientos directivos: el transaccional y el transformacional. Los líderes transaccionales

determinan que necesitan hacer los subordinados para alcanzar sus objetivos personales y los de la organización, clasifican esas exigencias y les ayudan a adquirir la confianza de que conseguirán sus objetivos si ponen suficiente empeño.

BASS Y BURNS (2009) afirma que; el modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass nos habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo. De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático): Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el

respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

Consideración Individualizada. Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores.

Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

Estimulación Intelectual: Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-exanimación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

Liderazgo Inspiracional: Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables. De acuerdo a Bass, "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo"

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro. Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.
- El liderazgo Transformacional se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios. (Coronel 1995).

1.3.2. **Desempeño Laboral.**

El término buen desempeño o efectividad docente, es un concepto que intenta expresar de manera resumida, las diversas tareas, intervenciones y prácticas que caracterizan el trabajo docente, así

como también la calidad de la persona del docente. Un buen docente es y tiene que ser una buena persona.

Entonces se puede definir como “un conjunto de características, competencias y conductas de los docentes, que permiten a los estudiantes alcanzar los resultados deseados, que pueden incluir el logro de objetivos de aprendizajes específicos, además de objetivos más amplios como la capacidad de resolver problemas, pensar críticamente, trabajar colaborativamente y transformarse en ciudadanos efectivos.” OREAL, (citado por Cardó, 2010, p.3).

En ese sentido, el desempeño docente es el conjunto de pensamientos, valores, actitudes, emociones, cultura, teorías implícitas que se traducen en actuaciones y relaciones con los otros y el entorno; que se lleva a cabo en el marco de su responsabilidad y el impacto social.

Dicho de otro modo el desempeño docente observable evidencia su concepción de qué, por qué, cuándo, cómo, para qué enseñar, en colaboración con quiénes, con qué recursos de gestión. Evidencia además, que este es resultado de un proceso no en solitario, sino más bien siempre en conjunto, porque la acción educadora del docente es un trabajo compartido y corresponsable.

La definición de desempeño desde un enfoque por competencias se refiere “a la actuación en la realidad, mediante la realización de actividades y/o el análisis y resolución de problemas” (Tobón, 2008, p.6). Es así que se resalta una reflexión constante de esas actuaciones la que se denomina procesamientos metacognitivos.

La profesión docente a lo largo de la historia del Perú ha sufrido muchas críticas y cuestionamientos, pero también en esta encomiable y ardua labor se evidencia logros que ayudaron y ayudan a mejorar la calidad de vida y el éxito de las personas en diversos ámbitos. Recordar que la gran mayoría de peruanos (niños y jóvenes) están recibiendo educación, de una u otra manera y tienen la influencia de un docente.

Tenemos por otro lado, la convicción de que la educación es esencial en todo intento de lograr cambios en las personas y por ende en la sociedad. Para hacer posible estos cambios será indispensable contar con buenos docentes y con apoyo de la familia y la comunidad. Sin embargo también se debe considerar de políticas en todas las instancias que permitan estos cambios.

Determinar el desempeño del docente ha sido y es una tarea compleja, desde los cambios de paradigmas educativos que van dando lugar a los nuevos enfoques de aprendizaje que permitirán definir el perfil y el rol de los docentes en la actualidad. Razón fundamental para definir competencias que posibiliten fortalecer la docencia como profesión en relación a otras profesiones, y la función social que se determina a la carrera.

El desempeño docente tiene diversos grados de complejidad. Saber, saber hacer y ser son los tres tipos fundamentales de saberes que comprenden el aprendizaje de cada competencia por los docentes o por individuos en procesos de formación. Se trata de que los sujetos crezcan como personas desarrollando sus competencias para aprender con crecientes grados de autonomía, de modo que sustenten opciones y compromisos con ellos mismos, con los demás y con el mundo. (Rivero, 2003, p. 46).

Contar con un perfil por competencias permitirá establecer con claridad cuáles son las características profesionales que los docentes peruanos deben poseer y demostrar en su desempeño profesional. Recordemos que las competencias que prodigamos debieran adquirir nuestros estudiantes de hoy, estos no serán posibles desarrollarlas si antes no se formó a los docentes, es decir, a los futuros profesionales.

PEÑA (2002); para referirse al concepto desempeño profesional docente, algunos autores usan indistintamente términos tales como: desempeño profesional, desempeño del maestro y desempeño del educador. Otros plantean: desempeño profesional pedagógico, desempeño pedagógico profesional, desempeño profesional del

educador y desempeño profesional del maestro; a pesar de que educador y pedagógico, no significan lo mismo. Se pudo constatar, también, que muchas veces, los autores proceden a la operacionalización de dicho concepto, sin ofrecer una definición conceptual adecuada. En la bibliografía estudiada fueron encontradas disímiles definiciones de desempeño profesional. Se consultaron estudiosos de este concepto, entre los que se destacan: Morle (1998) Roca (1997,2002), Guzmán (1997), Chiavenato (1990), Añorga y otros (1995,1998), Peña (2002), Valiente (2002), Otero (2003), Santiesteban (2003), Moreno (2003), Remedios (2005), Colectivo de Autores Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2005, 2007), Chacón (2005), Añorga (2006), Ponce (2005), Miranda y Páez: (s/f) y Chirino, (s/f) y Ledo (2007). Según todos estos autores se considera oportuno partir del análisis de algunas definiciones del concepto desempeño profesional, para esclarecer sus regularidades y con ello, ofrecer una que conceptualice el desempeño profesional del docente.

Estos conceptos son definidos como: “Toda acción realizada o ejecutada, por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución” (Peña, 2002). Se considera al individuo como sujeto de la acción que posee una responsabilidad para ser evaluado por sus actos en el contexto laboral.

Por otra parte puede conceptualizarse como “La idoneidad del director para ejecutar las acciones propias de sus funciones, donde se refleje su dominio político–ideológico, técnico- profesional y el liderazgo, que le permitan un saber ser, acorde con las prioridades del trabajo en el sector, según las exigencias actuales y demostrándolo en la evaluación de los resultados concretos de su centro” (Santiesteban, 2003).

Este concepto le da una alta valoración al dominio profesional de los aspectos fundamentales del trabajo como vía para evaluar las capacidades y la eficiencia del trabajador en su contexto.

Por otra parte se define como “La acción y efecto de desempeñar o desempeñarse, que significa cumplir con una responsabilidad, realizar

una acción que ha sido aceptada como una obligación, como un servicio por el cual se obtiene una satisfacción (Diccionario Electrónico de la Real Academia Española, 2004).

Para este concepto se deja en evidencia una relación causa efecto en lo que se debe hacerse, el cumplimiento bien sea unas actividades o tareas producto de una obligación adquirida y la contra prestación de un beneficio a razón de dicho desempeño aspirando satisfacer deseos individuales y a la vez necesidades colectivas de una sociedad.

Otros autores refieren un concepto más elaborado donde se deja en evidencia la necesidad del dominio de elementos cognitivos para el desarrollo del desempeño docente y a su vez la vinculación de este con el contexto donde se desarrolla dando paso a la definición donde se defiende los siguientes principios; "La forma como se realiza el trabajo, involucra actitudes, saberes y formas de relación, que inciden en la calidad global de la tarea.

En la práctica de la evaluación del educador se reconoce que, la acción educativa, corresponde al ser, al saber y al hacer reflexivo del educador en la cotidianidad del contexto en el cual se desempeña y no únicamente, al cumplimiento de unas obligaciones pactadas en relación con la profesión y el cargo que ocupa." (Colectivo de Autores Cubanos del ICCP, 2005).

Para algunos autores el desempeño profesional "Es la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión. Este término designa lo que el profesional en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer." (Añorga, 2006).

Para esta autora el desempeño profesional no es posible sino existen un conjunto de cualidades propias de un individuo capaz de reconocer que solo a través del desarrollo de acciones claras que van más allá de lo que él conoce y el puesto de trabajo exige hacer.

La Evaluación del Desempeño.- Feldman (2005;98) Afirma que; tiene una influencia positiva en el comportamiento de la estructura organizacional porque beneficia a la escuela no sólo en la identificación de los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y la selección de los empleados que tienen condiciones de promoción; sino también en la intensificación de su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (promoción, crecimiento), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.No sólo de esta forma obtendremos un rendimiento garantizado por parte de los trabajadores, se podrá realmente concebir el mejoramiento del desempeño como parte del mejoramiento de la gestión de la empresa y específicamente la madurez del comportamiento laboral como apoyo al comportamiento organizacional.

Algunas formas de Automotivación según Feldman (2005, p. 292) "los psicólogos que estudian la motivación formulan preguntas similares a las siguientes: ¿cómo podemos motivar a las personas a adquirir formas particulares de comportamiento?,".Aplicado al tema, este cuestionamiento es importante: ¿Cómo podemos motivarnos a nosotros mismos a desempeñar mejor nuestro trabajo? No se pone en duda la importancia que tiene el trabajo para los seres humanos, pero entonces, ¿por qué para muchas personas el trabajo es un castigo?, esto es, muchas personas con trabajos bien remunerados, no encuentran la forma de hacer mejor lo que hacen, no tienen motivos para progresar. **Schwartz D.** (1994, p. 130) al respecto de la automotivación en el trabajo dice lo siguiente: "piense que su trabajo es importante y recibirá señales mentales sobre cómo hacer mejor su trabajo". Esto corresponde a un estado mental de automotivación, cuando creemos que algo es importante, no podemos hacer menos que nuestro mejor esfuerzo. Al contrario si se piensa que el trabajo que se desempeña no vale la pena, no se encontraran, interiormente, motivos para hacerlo mejor. Esto se relaciona con un estado de

motivación intrínseca que según Lahey (1999, p. 427) se refiere a: "cuando la persona está motivada por la naturaleza inherente de la actividad, del placer de dominar algo nuevo o de las consecuencias naturales de la actividad." Para las personas que no disfrutan de su trabajo, este tipo de motivación está bloqueado, y probablemente este sea la causa de un bajo desempeño, pero no necesariamente, el disfrute del trabajo oriente a un mejor resultado; más que eso debe ser, el disfrute de lograr las metas propuestas, y asegurarse que estas generan un producto útil para la sociedad. Lo que Schwartz D. (1994, p. 116), reafirma con la siguiente declaración: "La manera en que usted piensa determina su forma de actuar..." lo que puede interpretarse como: si el individuo encuentra los motivos correctos, dentro de sí mismo, puede encaminarse hacia un mejor desempeño en sus labores. La cuestión es entonces, ¿qué motivos debe encontrar dentro de sí, para desempeñar mejor sus labores? Y si no los hay, debe adquirirlos. En el mismo párrafo Lahey (1999) señala otro tipo de motivación, la motivación extrínseca que es la motivación externa a la actividad o sea un resultado de esta. En este caso la motivación extrínseca para desempeñar mejor un trabajo es la apertura de nuevas posibilidades, que permitan la satisfacción de necesidades, a través de mejores salarios, ascensos, capacitación, viajes, etc. Schwartz D. (1994, p. 130) "luzca importante, ello contribuye a que usted tenga la actitud de ser importante". Este solo es una de las formas de proporcionarse incentivos que permiten cambiar la actitud. El desempeño es proporcional a la buena actitud hacia lo que se hace, esto lleva al tema de las emociones, se puede cambiar ciertos factores externos como la vestimenta, la corporalidad, la forma de hablar con el fin de proporcionar las emociones o estados de ánimo adecuados que activan la conducta para un mejor desempeño.

De aquí que una de las formas de sentirse dispuesto y motivado por realizar una actividad, trabajo o estudio es profundizar en el. Mientras el individuo se somete a experiencias en un determinado campo de la vida la mayoría de las veces resulta en un mayor entusiasmo hacia

aquello. De igual forma, mientras menos conoce de algo menos motivado estará hacia eso. La importancia de tomar en cuenta estas acciones es que posibilitan la estimulación de la motivación intrínseca hacia la actividad, no son las únicas, pero ofrecen una base para iniciar. El procurar estar motivado hacia una actividad en particular nos posibilitará movernos con mayor facilidad y a no escatimar esfuerzos para lograr el fin que dicha actividad conlleva.

La motivación una variable del desempeño laboral según BASS Y ALVAREZ (1988) En definitiva sí, cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo. Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte.

BASS Y ALVAREZ (1988); *El desempeño óptimo laboral como función de la motivación*

Variables del desempeño laboral: Las condiciones de trabajo. Grado de capacitación. Experiencia y tecnificación. Salud física y emocional. Grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores, etc. Grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce. Del listado anterior, lo que compete al presente es la motivación. Sin descartar ni disminuir la importancia de los otros factores, es la motivación hacia el trabajo una variable de suma importancia y esta puede ser intrínseca y/o extrínseca hacia este; la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y pueden tomarse como constantes, las metas que se traza el individuo así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña.

1.4. Planteamiento del Problema

¿Cómo influye el Estilo de Liderazgo Transformacional del Director en el Desempeño Laboral en docentes de la Institución Educativa N° 601050 del Distrito de Iquitos -2018?

1.5. Justificación del Problema

En la mayoría de las Instituciones Educativas Particulares o Estatales se preocupan por la formación académica de sus alumnos, considerando como parámetro de prestigio educativo el porcentaje de alumnos ingresantes a las diferentes escuelas profesionales de las distintas universidades. Pero, nadie o muy pocos se preocupan por formar verdaderos ciudadanos, personas con valores y que no sólo tengan habilidades cognitivas sino personas que hayan podido desarrollar sus habilidades innatas, que les permitan ser más competitivos y tal vez descubrir líderes que en un futuro puedan guiar al Perú hacia un horizonte prometedor, donde prime el orgullo de ser peruano y de defender lo nuestro.

Intentamos que los docentes de la Institución Educativa N° 601050 del Distrito de Iquitos, sean líderes transformacionales que se preocupen en su crecimiento laboral y personal de su entorno así como de sus propios alumnos.

En el presente trabajo de investigación se pretende medir la influencia del Estilo de Liderazgo Transformacional del Director en la práctica del Desempeño Laboral, haciendo énfasis en el significado de lo que es un Valor Moral que tienen los líderes, en el desempeño laboral que demuestre habilidades que nos lleva a que en un futuro formemos líderes a quienes seguir y de quienes aprender.

De esta manera estaremos potencializando habilidades, destrezas en los niños y jóvenes futuros líderes y competitivos con una buena práctica del desempeño Laboral en la Institución Educativa N° 601050 del distrito de Iquitos.

Las conclusiones que genere esta investigación podrán servir como fuente de información a otras investigaciones, así como el proceso metodológico y los instrumentos utilizados. Además, puede servir como fuente de información para la toma de decisiones en la institución y a su vez apoyar la preparación y actualizaciones de los que hoy ejercen la docencia o asumen la función de coordinadores, directivos y estudiantes que serán los futuros docentes.

1.6. Hipótesis

Hi = El Estilo de Liderazgo Transformacional del Director tiene influencia significativa en el desempeño Laboral en la Institución Educativa N° 601050 del Distrito de Iquitos - 2018.

Ho = El Estilo de Liderazgo Transformacional del Director no tiene influencia significativa en el desempeño Laboral en la Institución Educativa N° 601050 del Distrito de Iquitos - 2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General:

Determinar la influencia del Estilo de Liderazgo Transformacional del Director en el Desempeño Laboral de Docentes de la Institución Educativa N° 601050 del Distrito de Iquitos - 2018.

1.7.2. Objetivos específicos:

Identificar el Estilo de Liderazgo Transformacional en el Director en la Institución Educativa N° 601050 del Distrito de Iquitos – 2018.

Evaluar el Desempeño Laboral de los docentes en la Institución Educativa N° 601050 del Distrito de Iquitos – 2018.

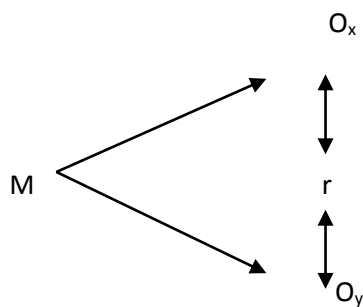
Establecer la influencia del Estilo de Liderazgo Transformacional del Director en el Desempeño Laboral de los docentes en la Institución Educativa N° 601050 del Distrito de Iquitos – 2018.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de Investigación

El diseño pertenece a la investigación cuantitativa porque el problema a investigar fue específico, los resultados se recolectaron para fundamentar los resultados a través de la medición numérica y el análisis en procedimientos estadísticos, se seguirá el proceso cuantitativo en forma secuencial y es descriptivo correlacional, porque pretende verificar el grado de relación que existe entre la variable independiente y la variable dependiente en estudio y los datos se recolectarán en un solo momento.

El diagrama de este estudio es el siguiente:



Donde:

M = Es la muestra

O_x = Es la observación de la variable x:

O_y = Es la observación de la variable y:

r = Relación existente entre las dos variables.

2.2. Variables, operacionalización

Las variables en estudio fueron:

a) Independiente (X): Liderazgo Transformacional

- Influencia
- Carisma
- Inspiración

b) Dependiente (Y): Desempeño Laboral

- Conocimiento de sus funciones
- Manejo de metodologías
- Relaciones interpersonales

Operacionalización de las Variable

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	ESCALAS DE MEDICION
Liderazgo Transformacional del Director(X)	<p>Liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones.</p> <p>El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.</p>	<p>Para definir operacionalmente el Liderazgo transformacional se utilizó un cesionario de preguntas con escala de medición</p> <ul style="list-style-type: none"> • SI • NO 	<p>CARISMA CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL ESTIMULACIÓN INTELECTUAL INSPIRACION TOLERANCIA PSICOLÓGICA PARTICIPACIÓN ACTUACION DEL DIRECTOR</p>	<p>SI NO</p>

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	ESCALAS DE MEDICION
Desempeño Laboral (Y)	Corresponde al ser, al saber y al hacer, reflexivo del educador en la cotidianidad del contexto en el cual se desempeña y no únicamente, al cumplimiento de unas obligaciones pactadas en relación con la profesión y el cargo que ocupa.	<p>Se utilizara un cuestionario de preguntas para identificar el desempeño laboral docente con la escala de evaluación</p> <p>SIEMPRE</p> <p>A VECES</p> <p>RARAS VECES</p> <p>NUNCA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de funciones • Manejo de Metodologías de enseñanza – aprendizaje • Participación activa y colectiva para el logro de los objetivos • Conocimiento de la misión y visión para el logro de las metas fijadas. • Relaciones interpersonales • Identidad Institucional 	<p>SIEMPRE</p> <p>A VECES</p> <p>RARAS VECES</p> <p>NUNCA</p>

Fuente: Elaboración propia – 2017.

2.3. Población y muestra

Población

La población estuvo constituida por UN (01) director y DOCE (12) docentes del nivel primario y DIECISIETE (17) del nivel secundario de la Institución Educativa N° 601050 del Distrito de Iquitos – 2018, haciendo un total de 30 docentes.

Muestra

La muestra estuvo conformada por el 100% de la población por ser finita.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para recoger la información relevante del estudio se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none">○ Las encuestas al Director y a los docentes.	<ul style="list-style-type: none">○ Cuestionarios al Director y a los docentes.
<ul style="list-style-type: none">○ Observación al Director y a los docentes.	<ul style="list-style-type: none">○ Ficha de observación de la gestión del director y docentes.

Validación y confiabilidad del instrumento

La validez radica en el grado en que una medida se correlaciona con otras medidas de las que se conjetura que debe diferir; la misma fue aplicada en el estudio de investigación, a todos los indicadores que formaron parte de la variable de los estados financieros y los servicios educativos por el juicio de expertos. La confiabilidad se estableció por medio del método de consistencia interna, específicamente se utilizó el coeficiente denominado alfa de Cronbach.

2.5. **Métodos de análisis de datos**

La información fue procesada en forma computarizada utilizando el paquete estadístico computacional PASW versión 21 en español, sobre la base de datos con el cual se organizó la información en cuadros de promedios y frecuencias, para luego representarlos en gráficos, así también se aplicó la prueba estadística de SPSS versión 20 para la aprobación de la Hipótesis.

2.6. **Aspectos éticos**

Se han tomado en consideración para la investigación los siguientes:

Cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado académico de magister en administración de la educación. El valor de la investigación: está en medir el estilo liderazgo transformacional del director y desempeño laboral docente de la IEPS N° 601050 del Distrito de Iquitos – 2018. La investigación tiene validez científica en: la metodología, los participantes de la investigación fueron seleccionados en forma justa y equitativa y sin prejuicios personales o preferencias. Los individuos fueron informados acerca de la investigación y dieron su consentimiento voluntario antes de convertirse en participantes de la investigación y se les protegió la privacidad de opinión.

I. RESULTADOS

1.1. Análisis del Estilo de Liderazgo Transformacional del director

CUADRO N° 01

APRECIACION DEL DIRECTOR RESPECTO AL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 601050 DEL DISTRITO DE IQUITOS

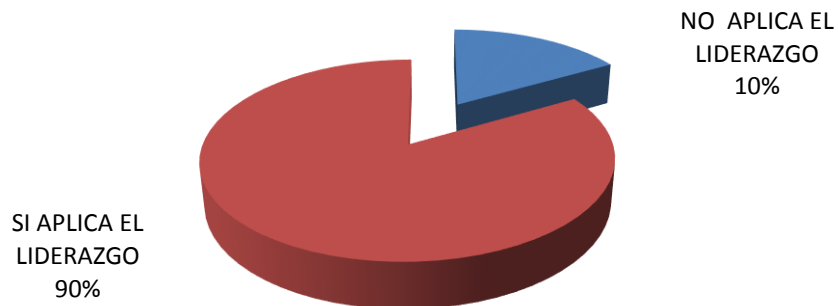
Actividad de Liderazgo (Indicadores) aplicado al Director	Aplicación del Liderazgo	
	SI	NO
CARISMÁTICO		
1. Cree usted que los docentes le perciben como una persona carismática.	1	
2. Piensa que los docentes se desempeñan mejor por la influencia de su liderazgo carismático.	1	
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL		
3. Considera que tiene consideraciones individuales con respecto a su rol de director.	1	
4. Tiene consideración individual con cada docente que labora en la institución educativa que usted dirige.	1	
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		
5. Se siente estimulado intelectualmente para el desempeño de sus funciones como director.	1	
6. Estimula intelectualmente a los docentes para que mejoren su desempeño profesional.	1	
7. Mejora sus capacidades intelectuales con el fin de lograr calidad en su gestión.	1	
INSPIRACION		
8. Cree usted que inspira confianza y seguridad.	1	
9. La visión de tu IE te resulta inspiradora para tu labor como director.	1	
10. Cree que inspira a seguir modelos de superación personal y profesional para afianzar el rol docente.	1	
TOLERANCIA PSICOLÓGICA		
11. Confías en los juicios y decisiones que toma usted para mejorar el trabajo en el aula.	1	

12. Muestra capacidad de escucha cuando le sugieren estrategias de mejora para tu gestión.	1	
13. Valora a cada uno de los miembros de la IE como personas.	1	
14. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	1	
PARTICIPACIÓN		
15. Considera al personal como fuente de aportaciones y generación de ideas.	1	
16. Faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa, de algún modo, su eficacia.		1
17. Toman en consideración la situación particular de la persona al organizar el trabajo.	1	
ACTUACION DEL DIRECTOR		
18. Fomenta la confianza en que se alcanzarán las metas.	1	
19. Orienta a los docentes a metas alcanzables.	1	
20. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo docente.		1
PUNTAJE PARCIAL	18	2
PUNTAJE TOTAL	20	

Resumen del Cuadro 01

APLICACIÓN DEL LIDERAZGO	DIRECTOR	ITEMS	PORCENTAJE
El Director SI APLICA	1	18	90
El director NO APLICA	0	2	10
Total ítems	1	20	100

GRAFICO N° 01. EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 601050 DEL DISTRITO DE IQUITOS



El grafico N°1, Se entrevistó al Director con una encuesta de 20 ítems respecto al liderazgo, donde el Director afirma que el 90% de su gestión ejerce liderazgo y solamente en un 10% no tiene liderazgo en sus acciones que realiza en su gestión en la Institución Educativa N° 601050 del Distrito de Iquitos.

**CUADRO N°2. APRECIACIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO AL
LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 601050
DEL DISTRITO DE IQUITOS**

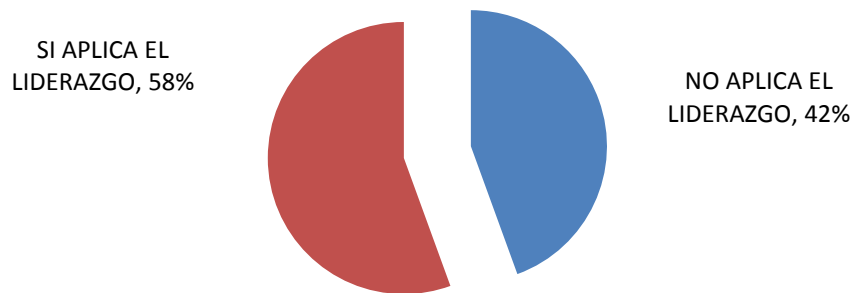
Actividad de Liderazgo (Indicadores) Aplicado a los docentes	Aplicación del Liderazgo	
	SI	NO
CARISMA		
1. Cree usted que los docentes le perciben como una persona carismática.	21	7
2. Piensa que los docentes se desempeñan mejor por la influencia de su liderazgo carismático.	16	13
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL		
3. Considera que tiene consideraciones individuales con respecto a su rol de director.	19	10
4. Tiene consideración individual con cada docente que labora en la institución educativa que usted dirige.	7	22
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		
5. Se siente estimulado intelectualmente para el desempeño de sus funciones como director.	16	13
6. Estimula intelectualmente a los docentes para que mejoren su desempeño profesional.	10	19
7. Mejora sus capacidades intelectuales con el fin de lograr calidad en su gestión.	16	13
INSPIRACION		
8. Cree usted que inspira confianza y seguridad.	13	16
9. La visión de tu IE te resulta inspiradora para tu labor como director.	19	10
10. Cree que inspira a seguir modelos de superación personal y profesional para afianzar el rol docente.	19	10
TOLERANCIA PSICOLÓGICA		
11. Confías en los juicios y decisiones que toma usted para mejorar el trabajo en el aula.	29	0
12. Muestra capacidad de escucha cuando le sugieren estrategias de mejora para tu gestión.	16	13

13. Valora a cada uno de los miembros de la IE como personas.	21	7
14. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	16	13
PARTICIPACIÓN		
15. Considera al personal como fuente de aportaciones y generación de ideas.	19	10
16. Faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa, de algún modo, su eficacia.	13	16
17. Toman en consideración la situación particular de la persona al organizar el trabajo.	22	7
ACTUACION DEL DIRECTOR		
18. Fomenta la confianza en que se alcanzarán las metas.	13	16
19. Orienta a los docentes a metas alcanzables.	16	13
20. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo docente.	19	10
PUNTAJE PARCIAL ITEMS	336	244
PUNTAJE TOTAL ITEMS x 29 DOCENTES	580	

Resumen del Cuadro 02

Actividad de Liderazgo	Docentes	ITEMS	Porcentaje
Si aplica el liderazgo	16	336	58
No aplica liderazgo	12	244	42
Total	29	580	100

Grafico N° 2. Apreciación de docentes respecto al liderazgo transformacional del Director en la Institución Educativa N° 601050 Del Distrito de Iquitos

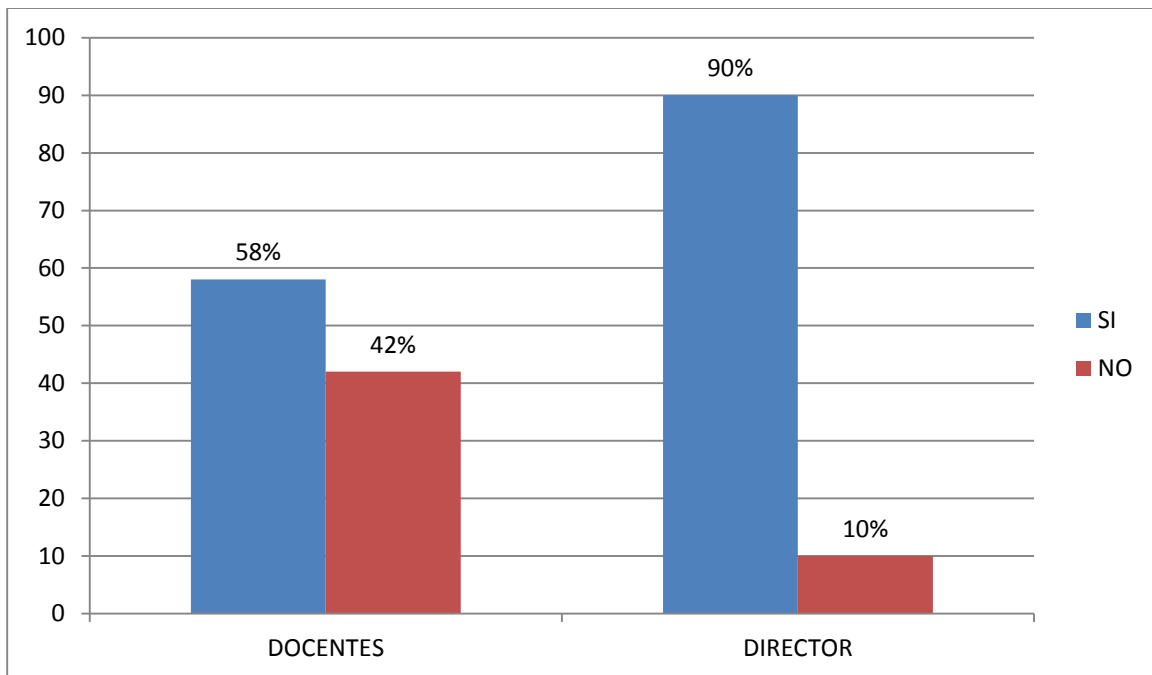


El grafico N°2, Muestra respecto al liderazgo, el 58 % de los docentes afirman que el Director de la Institución Educativa N° 601050 del Distrito de Iquitos si ejerce liderazgo en su gestión, y el 42 % manifiesta lo contrario.

En conclusión la mayoría de docentes perciben que el director si aplica el Liderazgo Transformacional.

GRAFICO N° 3

Resultados del análisis bivariado de la aplicación del Liderazgo Transformacional del Director



El grafico N° 3, muestra el resultado de la apreciación respecto al Liderazgo transformacional aplicado por el Director y los docentes, en su mayoría perciben que el director aplica este tipo de Liderazgo en la institución, confirmando así el resultado obtenido con lo que afirma el Director que si aplica el Liderazgo Transformacional en un 90%.

1.2. Análisis acerca del Desempeño Laboral de los docentes según el director.

**CUADRO N° 03: APRECIACION DEL DIRECTOR RESPECTO AL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 601050 DEL
DISTRITO DE IQUITOS**

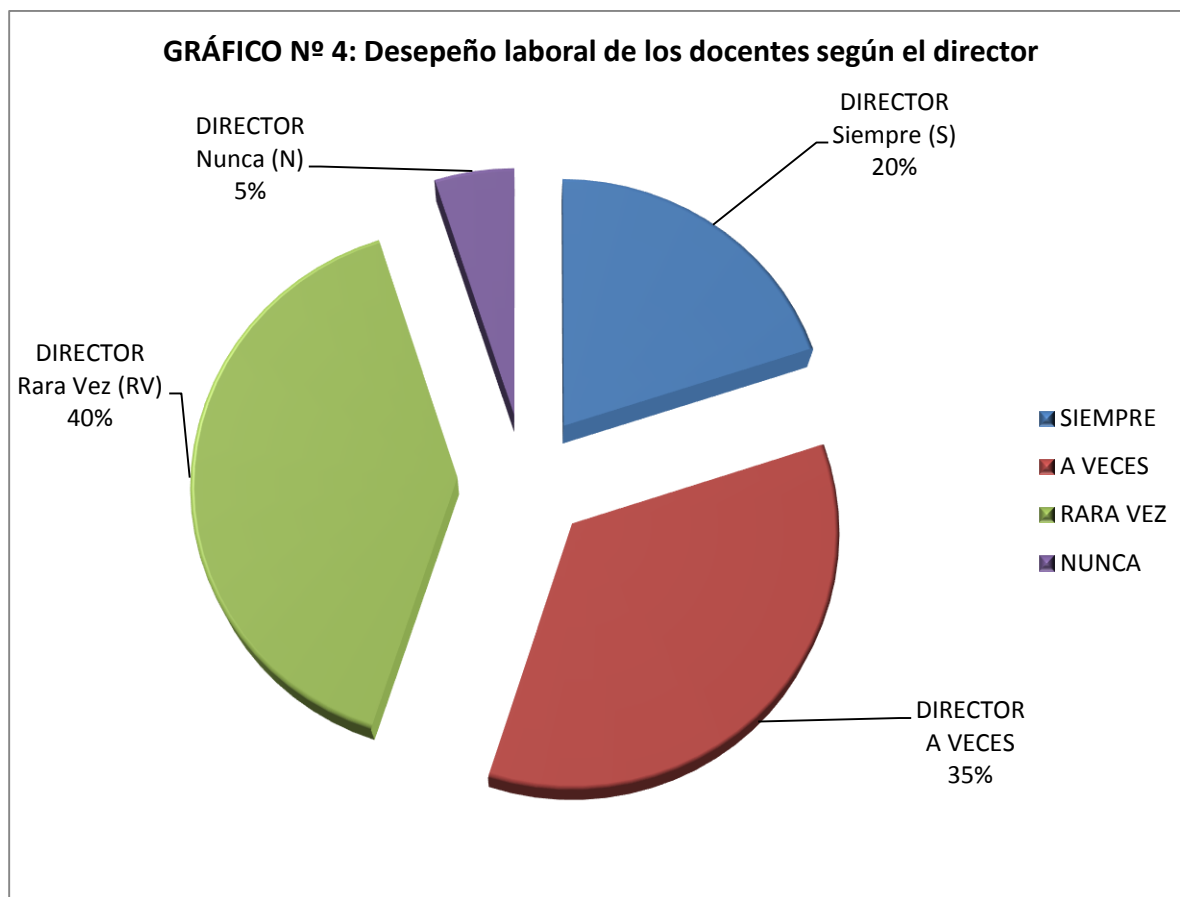
Actividad del docente según el director (Indicadores)	Aplicación del Desempeño Laboral			
	S 4	AV 3	RV 2	N 1
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES				
1. El director planifica el trabajo en la IE con los documentos de gestión.	1			
2. El director organiza el cumplimiento de funciones con el Reglamento Interno y el Manual de Organización y Funciones elaborado en consenso.		1		
3. El director planifica la mejora de los aprendizajes y coordinación con los docentes y padres de familia.	1			
4. El director orienta el trabajo pedagógico de los docentes realizando las jornadas pedagógicas.		1		
5. El Director tiene el Plan de Monitoreo para el docente en aula.		1		
MANEJO DE METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE				
6. El director maneja las metodologías de enseñanza aprendizaje y orienta sobre el mismo cuando realiza el monitoreo a los docentes.		1		
7. El director propicia la confianza mutua entre los docentes para ayudar a resolver las dificultades que se presentan en la enseñanza aprendizaje.		1		
8. El director organiza el trabajo académico según el área que le corresponde a cada docente.	1			
PARTICIPACIÓN ACTIVA Y COLECTIVA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS				
9. El director promueve el interés y la participación de los docentes con una conciencia cívica y ética en el logro de los objetivos, trazados para su institución educativa.			1	
10. El director convoca a los docentes al trabajo en equipo para organizar la planificación de los documentos de gestión de la IE.			1	
11. El director Participa en actividades académicas y deportivas de sensibilización donde se identifican con su institución educativa.			1	
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN PARA EL LOGRO DE LAS METAS FIJADAS				
12. El director conoce la misión y visión para alcanzar sus metas junto a los docentes	1			
13. El director comparte en consenso la misión y visión para el logro de los objetivos estratégicos.		1		
14. El director fomenta la confianza en que se alcanzarán las metas.			1	
15. El director orienta a los docentes a metas alcanzables.			1	
RELACIONES INTERPERSONALES:				

16. El director favorece el diálogo como mecanismo para la resolución de conflictos personales e interpersonales entre los docentes y los canaliza para que reciban una atención adecuada.			1	
17. El director práctica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas.				1
18. El director estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.			1	
19. El director manifiesta interés por lo valioso de tus aportes para resolver problemas.		1		
20. El director te estimula a expresar tus ideas y opiniones sobre el método de trabajo			1	
TOTAL	4	7	8	1

Resumen del cuadro N°3: Desempeño Laboral de los docentes según el director

01 DIRECTOR OBSERVADO		
VARIABLES	Ítem	Porcentaje
Siempre (S)	4	20%
A veces (AV)	7	35%
Rara Vez(RV)	8	40%
Nunca (N)	1	5%
Total Ítems	20	100%

**CUADRO N° 04: APRECIACION DEL DIRECTOR RESPECTO AL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA N° 601050 DEL DISTRITO DE IQUITOS**



El gráfico N°4, muestra la apreciación del director que la Aplicación del Desempeño Laboral por los docentes, el 55 % que aplican en las escalas de siempre y a veces, el 40% lo hacen rara vez, 5 % nunca lo hacen.

En conclusión, según el director, el liderazgo transformacional que se persigue en la institución necesita fortalecimiento porque hay solamente el 55% de docentes que se preocupan por el buen desempeño, ya que el desempeño laboral y el liderazgo transformacional en la institución siempre son variables correlacionadas y el porcentaje obtenido tiene una significatividad de nivel medio.

1.3. Análisis acerca del Desempeño Laboral según los docentes

**CUADRO N° 4 DESEMPEÑO LABORAL EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA N° 601050 DEL DISTRITO DE IQUITOS SEGÚN LOS
DOCENTES.**

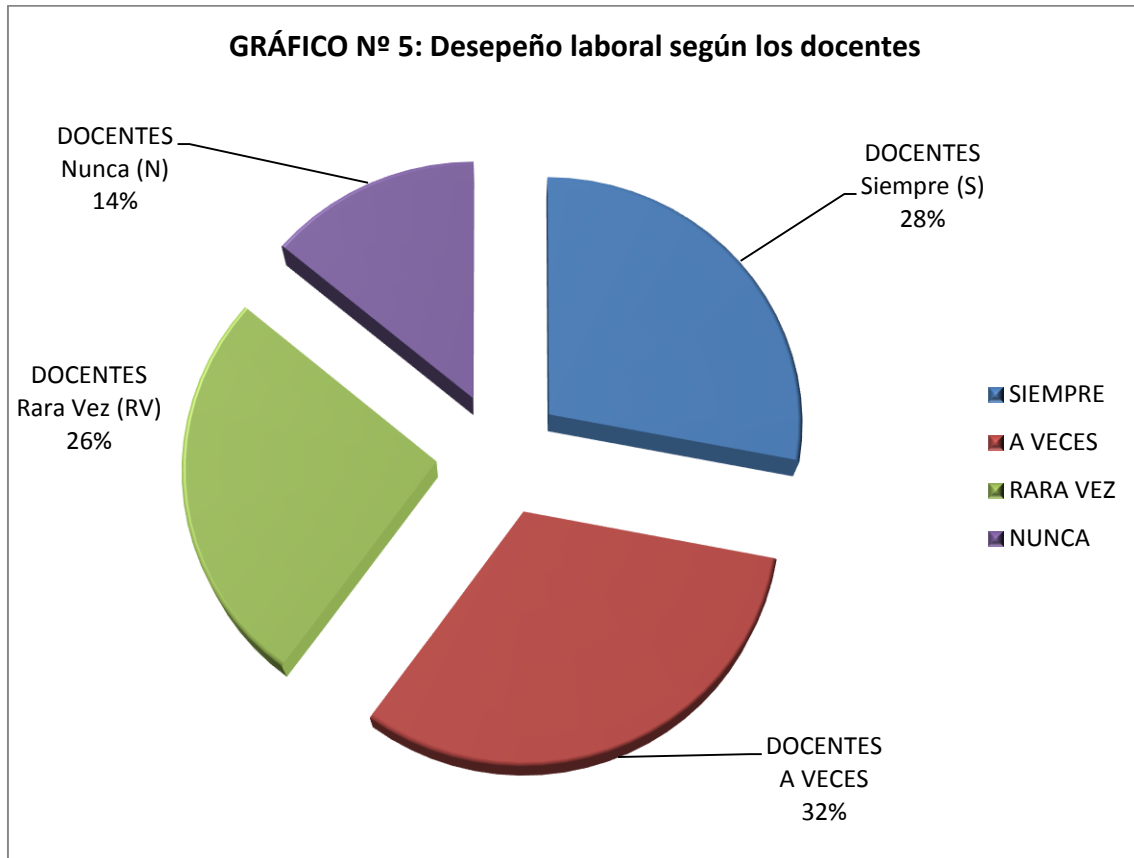
ACTIVIDAD DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN LOS DOCENTES	APLICACIÓN DESEMPEÑO			
	S 4	AV 3	RV 2	N 1
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES				
1. Los docentes trabajan en equipo con el director para elaborar los documentos de gestión.		12	12	6
2. Los docentes cumplen sus funciones de acuerdo con el Reglamento Interno y el Manual de Organización y Funciones elaborado en consenso.	15	12		
3. Los docentes participan en la planificación de la mejora de los aprendizajes en coordinación con los docentes y padres de familia.	12	12	4	
4. Los docentes comparten sus dificultades y experiencias positivas dentro de las jornadas pedagógicas.			15	12
MANEJO DE METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE				
5. El director orienta a los docentes sobre las metodologías de enseñanza aprendizaje y orienta sobre el mismo cuando realiza el monitoreo.			15	12
6. El director propicia la confianza mutua entre los docentes para ayudar a resolver las dificultades que se presentan en la enseñanza aprendizaje.		12	15	12
7. El director organiza el trabajo académico según el área que le corresponde a cada docente.	15	12	3	
PARTICIPACIÓN ACTIVA Y COLECTIVA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS				
8. El director promueve el interés y la participación de los docentes con una conciencia cívica y ética en el logro de los objetivos, trazados para su institución educativa.	9	9	9	6
9. El director convoca a los docentes al trabajo en equipo para organizar la planificación de los documentos de gestión de la IE.	9	9	9	
10. El director Participa en actividades académicas y deportivas de sensibilización donde se identifican con su institución educativa.	9	9	12	3
11. Los docentes tienen confianza con el director para ayudar a resolver las dificultades que se presentan.		6	12	3
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN PARA EL LOGRO DE LAS METAS FIJADAS				
12. Los docentes demuestran conciencia cívica y ética en el logro de los objetivos, trazados para su institución educativa.	15	6		
13. Los docentes conocen la misión y visión para alcanzar sus metas junto al director.	6	6	6	9
14. El director fomenta la confianza en que se alcanzarán las metas.	6	9	6	6
15. El director orienta a los docentes a metas alcanzables.		15	9	6
RELACIONES INTERPERSONALES:				
16. Los docentes favorecen el diálogo como mecanismo para la resolución de conflictos personales e interpersonales los canalizan para que reciban una atención adecuada.	15	15	4	

17. Los docentes practican y promueven el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas.	15	15		
18. Participan en actividades académicas y deportivas de sensibilización donde se identifican con su institución educativa.	22	6		
19. El director estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	9	9	10	3
20. El director te estimula a expresar tus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	4	12	8	6
TOTAL	161	186	149	84

Resumen del cuadro N°4: Desempeño Laboral según los docentes

VARIABLES	DOCENTES	ITEMS (20)	Porcentaje
Siempre (S)	10	161	28%
A veces (AV)	10	186	32%
Rara Vez(RV)	6	149	26%
Nunca (N)	3	84	14%
Total	29	580	100%

GRÁFICO N° 5: DESEMPEÑO LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 601050 DEL DISTRITO DE IQUITOS SEGÚN LOS DOCENTES

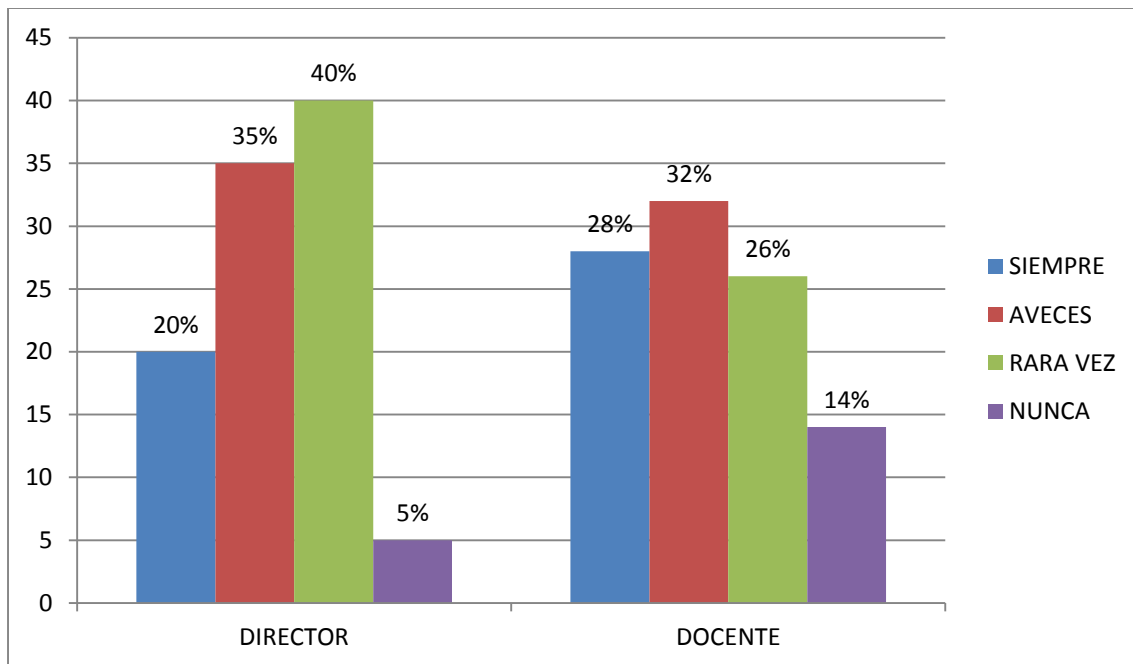


El grafico N°5, muestra que la Aplicación del Desempeño Laboral por los docentes, el 14% nunca aplican, el 26% lo hacen rara vez, el 32% lo hacen a veces, y solamente el 28% de los docentes lo hacen siempre.

En conclusión el liderazgo transformacional que se persigue en la institución necesita fortalecimiento porque hay solamente el 28% de docentes que se preocupan por el buen desempeño, ya que el desempeño laboral y el liderazgo transformacional en la institución siempre son variables correlacionadas.

GRAFICO N° 6

Resultados del análisis bivariado de la aplicación del Desempeño Laboral de los docentes



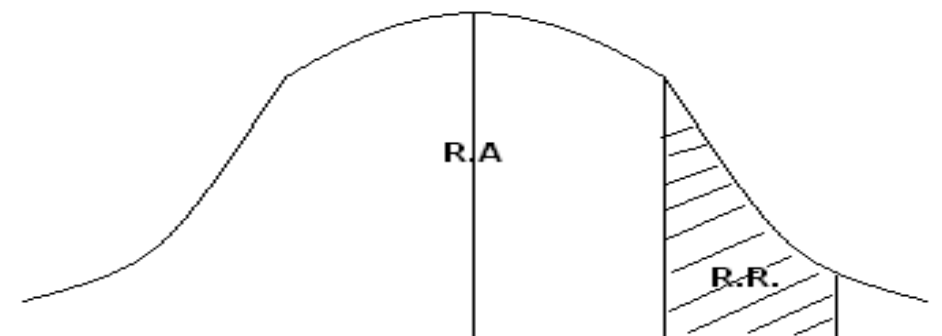
El gráfico N° 6, muestra el resultado de la apreciación respecto al desempeño laboral de los docentes desde la influencia del liderazgo transformacional del director, en su mayoría perciben que el director aplica este tipo de Liderazgo en la institución, confirmando así el resultado obtenido con lo que afirma el Director que si aplica el Liderazgo Transformacional en un 90%.

Prueba de Chi Cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral) p.p,
CHI- Cuadrado de Pearson	20.590 ^a	2	0.045
Nº de casos válidos	30		

Gráfico N° 10.

Relación del Liderazgo transformacional y el desempeño laboral

$$X^2_c = 20.59^a > X^2_t = 5.191 \Rightarrow p.p = 0.045$$



Región de rechazo

$X^2_c > X^2_t$ Existe relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente.

Como se puede ver en el presente gráfico, el valor muestral de chi cuadrado de 20.59^a, previamente calculado, cae dentro de la zona de rechazo; Por tanto, se rechaza la hipótesis nula donde, el Liderazgo transformacional no tiene relación estadística con el desempeño laboral. En otras palabras se acepta la hipótesis.

Criterio Teórico para tomar decisiones:

Si el valor $p = 0.05$ Se rechaza Hipótesis general: No hay relación

Si el valor $p < 0.05$ Se acepta Hipótesis general: Si hay relación

$$X^2 = 20,59^a \Rightarrow p.p = 0.045 < 0,05$$

IV. DISCUSIÓN

Nuestros resultados confirman las conclusiones en la que arriba ESCOBAR Y MESA (2000), Liderazgo Transformacional. Universidad de México, tesis para obtener el grado de maestro, en vista que también concluimos que el Director aplica el estilo de liderazgo en un nivel medio de percepción por parte de los docentes y ellos afirman seguir las ideas de él de acuerdo a la misión y visión propuesta por ellos como punto de partida y llegada para el logro de metas.

Sin embargo, los resultado que tenemos sobre la aplicación del Liderazgo transformacional por parte del director y cómo lo perciben los docentes no concuerda al 100% con las conclusiones del estudio de SONIA ZITA Y ZAIDA PANDURO (2005). Relación entre Liderazgo y Gestión de los Directores de Centros Educativos Primarias Estatales del Área Urbana de la ciudad de Iquitos 2004. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Esto, porque los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes da un nivel medio de aceptación del 55% al estilo de liderazgo que aplica el director, por lo tanto, su liderazgo logra expresarse a medias en empatía, asertividad y pro actividad con mediana capacidad de innovar y crear para transformar. Donde falta trabajar el aspecto afectivo, emocional, no perdiendo de vista la idea de cambio y de innovación. Y el liderazgo transformacional tiene relación con el desempeño profesional de los docentes en un nivel de mediana significatividad.

Definitivamente, los resultados en nuestro estudio de investigación difieren de las conclusiones de NORIEGA YNES Y CORA RIOS (2006). Estilo de Liderazgo del Director y el Nivel de Desempeño laboral de los docentes en las Instituciones Educativas Secundarias Públicas del Distrito de Iquitos 2006. UNAP, porque nuestros resultados muestran que el director aplica el liderazgo transformacional y no el liderazgo autocrático, y los docentes asumen sus funciones de manera activa acorde con sus funciones de su práctica pedagógica.

V. CONCLUSIONES

En los resultados de la investigación se puede observar las siguientes conclusiones:

1. El director de la Institución Educativa N° 601050 del distrito de Iquitos, si aplica el estilo de Liderazgo desde su percepción de Director en 90% y desde la percepción docente en 58%, resultado que responde a los objetivos e hipótesis 1 y 2 de la investigación con un estrecho margen de aceptación de solo el 58% más de la mitad de los docentes.
2. Con respecto al desempeño laboral de los docentes, los resultados muestran que si existe influencia del liderazgo transformacional aplicado por el Director; pues el margen de los porcentajes de nunca y rara vez en el Gráfico N° 6 suman 40% en el cumplimiento de funciones y responsabilidad en las tareas del docente, lo cual refleja un promedio significatividad del desempeño docente en nivel medio con un 60% entre las escalas de siempre y a veces.
3. Con respecto a la influencia del estilo de Liderazgo Transformacional del Director en el Desempeño Docente se concluye que de acuerdo al análisis presentado en el Gráfico N° 5 el cual muestra que el 40% no percibe que su desempeño está influenciado por el liderazgo del Director por lo cual su desempeño laboral es medio, teniendo sólo el 28% de los docentes que se desempeña eficientemente independientemente de la influencia del liderazgo del Director respondiendo de esta manera al objetivo 3 de la investigación.

VI. RECOMENDACIONES

1. Los directores de las instituciones educativas deben capacitarse en temas relacionados al Liderazgo Educativo que incluye al Liderazgo Transformacional por ser el que mejor se adapta al contexto educativo.
2. Los directores deben considerar que el puesto y funciones que tienen como tal les obliga a estar actualizados en temas de gestión educativa y en temas disciplinares de cada área para que puedan optimizar el trabajo docente que se aprecia al momento que ellos se desempeñan profesionalmente en el aula con los estudiantes.
3. Los directores deben asumir actitudes positivas que logren las buenas relaciones interpersonales con la finalidad de mantener su actuación eficientemente por las responsabilidades que lleva a liderar el trabajo docente.
4. Los docentes por su parte, también deben capacitarse en Liderazgo Educativo como en la Gestión de sus prácticas pedagógicas para mejorar su desempeño profesional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AÑORGA, J. (2006): Leyes Principios Educación Avanzada Proceso de Mejoramiento Profesional y Humano. En soporte magnético, Madrid, España. Editorial Narcea.
- BASS Y AVOLIO (1990). Mejorando la Efectividad Organizacional a través del Liderazgo Transformacional. Thousand Oaks CA, EU.
- BASS Y BURNS (2009) modelo de liderazgo transformacional.
- BASS, B. Y ALVAREZ M. (1988). El Impacto de los Directores Transformacionales en la vida Escolar. En R. Pascual (coord.). La gestión Educativa ante la innovación y el cambio Madrid. Edit. Narcea.
- BERTAMONI, J. (2006) El liderazgo transformacional.
- BRYMAN (1996). Carisma y Liderazgo en las Organizaciones. London, Edit. Sage Publications.
- BURNS (1978) desarrollo de la imagen transformativa desde el campo no educativo como un estado superior del “transaccional”
- COLECTIVO DE AUTORES CUBANOS DEL ICCP. (2005). Proyecto Modelo de Escuela Preuniversitaria. Impresión ligera. Dirección de Preuniversitario. Ministerio de Educación, La Habana, Cuba.
- CORONEL (1995) La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambios en centros educativos. Huelva: universidad de Huelva.
- DAFT, R. (2000) en su libro la experiencia del liderazgo.
- DICCIONARIO ELECTRÓNICO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2004).
- ESCOBAR Y MEZA (200) el Liderazgo transformacional. México.
- FELDMAN (1998-2005). Psicología con Aplicaciones a los países de Habla Hispana (tercera edición) México D.F.: Graw Hill.
- LANDOLFI, H. (2004) La esencia del liderazgo.
- LAHEY (1999). Introducción a la Psicología (sexta edición). Chicago, McGraw Hill.
- LEITHWOOD (1994) liderazgo “instructivo”.
- LEITHWOOD y su equipo (1999) desde el ámbito educativo presentan la superación del liderazgo “instructivo”. Liderazgo transformacional.
- MEDINA (2010) El Liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de lima.
- MINAYA (2014), El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes en la IÉ N° 5084 “Carlos Philips Previ Callao 2010-2011”
- MORLE (1998), ROCA (1997,2002), GUZMAN (1997), CHIAVENATO (1990), AÑORGA Y OTROS (1995, 1998), PEÑA (2002), VALIENTE (2002), OTERO (2003), SANTIESTEBAN (2003), MORENO (2003), REMEDIOS (2005), COLECTIVO DE AUTORES INSTITUTO CENTRAÑ DE CIENCIAS PEDAGOGICAS (2005, 2007) CHACON (2005), AÑORGA (2006), PONCE

- (2005), MIRANDA Y PAEZ: (s/f) Y CHIRINO, (s/f) y LEDO (2007) en sus teorías Desempeño Profesional.
- NORIEGA, Y. y RÍOS, C. (2006) Estilo del liderazgo del Director y el nivel del desempeño laboral de los docentes de las IE secundarias públicas del distrito de Iquitos.
- PEÑA, M. (2002). Análisis del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente, de los centros educativos privados del distrito No. 11-02 de Puerto Plata. <http://www.oei.es>.
- REYES (2012), “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una IE de ventanilla – Callao”
- RODRÍGUEZ, V. (2010). Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
- SANTIESTEBAN, L. (2003). Programa Educativo para la Superación de los Directores de las Escuelas Primarias del Municipio Playa. Tesis presentada en opción al Grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana.
- SCHWARTZ, D. La teoría de la automotivación.
- ZITA, S. Y PANDURO, Z. (2005). Relación entre Liderazgo y Gestión de los Directores de Centros Educativos Primarias Estatales del Área Urbana de la Ciudad de Iquitos 2004.

ANEXOS

ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: "INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 601050 DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2018."

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DISEÑO	INSTRUMENTACIÓN
¿Cómo influye el Estilo de Liderazgo Transformacional del Director en el Desempeño Laboral en la IEPS 601050 del Distrito Iquitos-2018?	<p>General -Determinar la influencia del Estilo de Liderazgo Transformacional del Director en el Desempeño Laboral de Docentes de la IEPS 601050 del Distrito de Iquitos - 2018.</p> <p>Específicos -Identificar el Estilo de Liderazgo Transformacional en el Director en la I.E.P.S. 601050 del Distrito de Iquitos -2018. -Describir el Desempeño Laboral de los docentes en la IEPS 601050 del Distrito de Iquitos - 2018. -Establecer la influencia del Estilo de Liderazgo Transformacional del Director en el Desempeño Laboral de los docentes en la IEPS 601050 del Distrito de Iquitos -2018.</p>	<p>General: -La Influencia del Estilo de Liderazgo Transformacional del Director es significativamente alto en el desempeño Laboral en la IEPS 601050 del Distrito de Iquitos 2018.</p> <p>Específicas: -El Estilo de Liderazgo Transformacional que asume el director es significativamente alta en la I.E.P.S. 601050 del Distrito de Iquitos -2018. -El Desempeño Laboral de los docentes es significativamente alto por la influencia del estilo de Liderazgo Transformacional del Director de la IEPS 601050 del Distrito de Iquitos -2018. -El Estilo de Liderazgo Transformacional del Director si influye en el Desempeño Laboral de los docentes de la IEPS 601050 del Distrito de Iquitos-2018 significativamente alta.</p>	<p>a. Variable X: Liderazgo Transformacion al del Director</p> <p>b. Variable Y: Desempeño Laboral</p>	<p>Diseño de estudio El diseño en la investigación es el no experimental descriptivo, correlacional,</p> <p>M = Es la muestra O_x = Indica observaciones de la variable Independiente. O_y = Indica observaciones de la variable dependiente. R = Es la influencia existente entre ambas variables.</p>	<p>Para recoger los datos con respecto al liderazgo transformacional y desempeño laboral del director se utilizará:</p> <p>A) Técnica: Encuesta y observación</p> <p>B) Instrumento: Cuestionario al director y a los docentes y ficha de observación a ambos.</p>



ANEXO N° 2.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

INSTRUMENTO PARA APLICAR AL DIRECTOR

El presente instrumento ha sido diseñado para recabar información sobre aspectos relacionados con el tipo de liderazgo que tiene el director con respecto al desempeño laboral de los docentes.

DATOS INICIALES: Circule la respuesta correcta.

1. Nivel de la Institución Educativa:

- a. Inicial b. Primaria c. Secundaria d. EBA

2. Sexo

- a. Masculino b. Femenino

3. Edad

- a. 25 – 35 años ()
b. 36 – 45 años ()
c. 46 – 55 años ()
d. 56 a más años()

4. Experiencia docente

- a. 1 – 3 años ()
b. 4 – 7 años ()
c. 8 – 12 años ()
d. Más de 13 años()

5. Experiencia como director

- 1) Menos de 6 meses ()

- 2) De 1 a 2 años ()
- 3) De 2 a 4 años ()
- 4) De 4 a 6 años ()
- 5) Más de 6 años ()

6. ¿Ha tenido otros cargos directivos? (si es positivo indique los cargos más relevante y el número de años que ha estado en ellos)

Cargo: _____ años: _____

Cargo: _____ años: _____

Las siguientes páginas contienen los ítems del cuestionario. Elija una sola respuesta marcando con una "X"

ÍTEMS	ESCALAS	
	SI	NO
CARISMA		
1. Cree usted que los docentes le perciben como una persona carismática.		
2. Piensa que los docentes se desempeñan mejor por la influencia de su liderazgo carismático.		
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL		
3. Considera que tiene consideraciones individuales con respecto a su rol de director.		
4. Tiene consideración individual con cada docente que labora en la institución educativa que usted dirige.		
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		
5. Se siente estimulado intelectualmente para el desempeño de sus funciones como director.		
6. Estimula intelectualmente a los docentes para que mejoren su desempeño profesional.		
7. Mejora sus capacidades intelectuales con el fin de lograr calidad en su gestión.		
INSPIRACION		
8. Cree usted que inspira confianza y seguridad.		
9. La visión de tu IE te resulta inspiradora para tu labor como director.		

10. Cree que inspira a seguir modelos de superación personal y profesional para afianzar el rol docente.		
TOLERANCIA PSICOLÓGICA		
11. Confías en los juicios y decisiones que toma usted para mejorar el trabajo en el aula.		
12. Muestra capacidad de escucha cuando le sugieren estrategias de mejora para tu gestión.		
13. Valora a cada uno de los miembros de la IE como personas.		
14. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.		
PARTICIPACIÓN		
15. Considera al personal como fuente de aportaciones y generación de ideas.		
16. Faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa, de algún modo, su eficacia.		
17. Toman en consideración la situación particular de la persona al organizar el trabajo.		
ACTUACION DEL DIRECTOR		
18. Fomenta la confianza en que se alcanzarán las metas.		
19. Orienta a los docentes a metas alcanzables.		
20. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo docente.		
21. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas sean positivas o negativas.		
22. Estimula a los docentes a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo		
PUNTAJE PARCIAL		
PUNTAJE TOTAL		



INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

INSTRUMENTO PARA APLICAR AL DOCENTE

El presente instrumento ha sido diseñado para recabar información sobre aspectos de influencia con el tipo de liderazgo que tiene el director con respecto al desempeño laboral de los docentes. No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del director con la Institución Educativa.

Las respuestas son anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguno de los colaboradores quedará identificado, ya que las intervenciones serán globales.

DATOS INICIALES: Circule la respuesta correcta.

1) Nivel de la Institución Educativa:

- a. Inicial b. Primaria c. Secundaria d. EBA

2) Sexo

- a. Masculino b. Femenino

3) Edad

- a. 25 – 35 años ()
b. 36 – 45 años ()
c. 46 – 55 años ()
d. 56 a más años()

4) Experiencia docente

- a. 1 – 3 años ()
b. 4 – 7 años ()
c. 8 – 12 años ()
d. Más de 13 años()

Las siguientes páginas contienen los ítems del cuestionario. Elija una sola respuesta marcando con una "X"

ÍTEMS	ESCALAS	
	SI	NO
CARISMA		
1. Cree usted que el director es una líder carismática.		
2. Piensa que se desempeñan mejor por la influencia del liderazgo carismático del director.		
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL		
3. Considera que el director tiene consideraciones individuales con respecto a su rol.		
4. El director tiene consideración individual con cada docente que labora en la institución educativa.		
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		
5. Cree usted que el director se siente estimulado intelectualmente para el desempeño de sus funciones.		
6. El director estimula intelectualmente a los docentes para que mejoren su desempeño profesional.		
7. Crees que este tipo de estimulación mejora tus capacidades intelectuales con el fin de lograr calidad en tu desempeño profesional.		
INSPIRACION		
8. Cree usted que el director te inspira confianza y seguridad.		
9. La visión de tu IE te resulta inspiradora para tu labor como docente		
10. Cree usted que el director le inspira a seguir modelos de superación personal y profesional para afianzar su rol docente.		
TOLERANCIA PSICOLÓGICA		
11. Confías en los juicios y decisiones que toma el director para mejorar el trabajo en el aula.		
12. El director muestra capacidad de escucha cuando le sugieren estrategias de mejora para su gestión.		
13. El Director valora a cada uno de los miembros de la IE como personas.		
14. El director estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.		
PARTICIPACIÓN		
15. Considera al personal como fuente de aportaciones y generación de ideas.		
16. Faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa, de algún modo, su eficacia.		
17. Toman en consideración la situación particular de la persona al organizar el trabajo.		
ACTUACION DEL DIRECTOR		
18. Fomenta la confianza en que se alcanzarán las metas.		
19. Orienta a los docentes a metas alcanzables.		

20. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo docente.		
21. Evalúa las consecuencias de la decisiones adoptadas sean positivas o negativas.		
22. Estimula a los docentes a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo		
PUNTAJE PARCIAL		
PUNTAJE TOTAL		



FICHA DE OBSERVACION DEL TRABAJO DEL DIRECTOR

CRITERIOS PARA LA OBSERVACIÓN.

- La observación se realizará varias veces según el cronograma de seguimiento del plan de trabajo de la investigación
- Los resultados obtenidos en la escala deben ser el consolidado de varias observaciones y visitas.

ESCALA

1. = Nunca (N)

3. = Algunas Veces (AV)

2. = Rara Vez (RV)

4. = Siempre (S)

Nº ITEM	S	AV	RV	N
	4	3	2	1
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES				
1. El director planifica el trabajo en la IE con los documentos de gestión.				
2. El director organiza el cumplimiento de funciones con el Reglamento Interno y el Manual de Organización y Funciones elaborado en consenso.				
3. El director planifica la mejora de los aprendizajes y coordinación con los docentes y padres de familia.				
4. El director orienta el trabajo pedagógico de los docentes realizando las jornadas pedagógicas.				
5. El Director tiene el Plan de Monitoreo para el docente en aula.				
MANEJO DE METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE				
6. El director maneja las metodologías de enseñanza aprendizaje y orienta sobre el mismo cuando realiza el monitoreo a los docentes.				
7. El director propicia la confianza mutua entre los docentes para ayudar a resolver las dificultades que se presentan en la enseñanza aprendizaje.				
8. El director organiza el trabajo académico según el área que le corresponde a cada docente.				
PARTICIPACIÓN ACTIVA Y COLECTIVA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS				
9. El director promueve el interés y la participación de los docentes con una conciencia cívica y ética en el logro de los objetivos, trazados para su institución educativa.				
10. El director convoca a los docentes al trabajo en equipo para organizar la planificación de los documentos de gestión de la IE.				
11. El director Participa en actividades académicas y deportivas de				

sensibilización donde se identifican con su institución educativa.				
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN PARA EL LOGRO DE LAS METAS FIJADAS				
12. El director conoce la misión y visión para alcanzar sus metas junto a los docentes				
13. El director comparte en consenso la misión y visión para el logro de los objetivos estratégicos.				
14. El director fomenta la confianza en que se alcanzarán las metas.				
15. El director orienta a los docentes a metas alcanzables.				
RELACIONES INTERPERSONALES:				
16. El director favorece el diálogo como mecanismo para la resolución de conflictos personales e interpersonales entre los docentes y los canaliza para que reciban una atención adecuada.				
17. El director practica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas.				
18. El director estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.				
19. El director manifiesta interés por lo valioso de tus aportes para resolver problemas.				
20. El director te estimula a expresar tus ideas y opiniones sobre el método de trabajo				



FICHA DE OBSERVACION DEL TRABAJO DE LOS DOCENTES

CRITERIOS PARA LA OBSERVACIÓN.

- La observación se realizará varias veces según el cronograma de seguimiento del plan de trabajo de la investigación
- Los resultados obtenidos en la escala deben ser el consolidado de varias observaciones y visitas.

ESCALA

1. = Nunca (N)

3. = Algunas Veces (AV)

2. = Rara Vez (RV)

4. = Siempre (S)

Nº ITEM	S	AV	RV	N
	4	3	2	1
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES				
1. Los docentes trabajan en equipo con el director para elaborar los documentos de gestión.				
2. Los docentes cumplen sus funciones de acuerdo con el Reglamento Interno y el Manual de Organización y Funciones elaborado en consenso.				
3. Los docentes participan en la planificación de la mejora de los aprendizajes en coordinación con los docentes y padres de familia.				
4. Los docentes comparten sus dificultades y experiencias positivas dentro de las jornadas pedagógicas.				
MANEJO DE METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE				
5. El director orienta a los docentes sobre las metodologías de enseñanza aprendizaje y orienta sobre el mismo cuando realiza el monitoreo.				
6. El director propicia la confianza mutua entre los docentes para ayudar a resolver las dificultades que se presentan en la enseñanza aprendizaje.				
7. El director organiza el trabajo académico según el área que le corresponde a cada docente.				
PARTICIPACIÓN ACTIVA Y COLECTIVA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS				
8. El director promueve el interés y la participación de los docentes con				

una conciencia cívica y ética en el logro de los objetivos, trazados para su institución educativa.				
9. El director convoca a los docentes al trabajo en equipo para organizar la planificación de los documentos de gestión de la IE.				
10. El director Participa en actividades académicas y deportivas de sensibilización donde se identifican con su institución educativa.				
11. Los docentes tienen confianza con el director para ayudar a resolver las dificultades que se presentan.				
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN PARA EL LOGRO DE LAS METAS FIJADAS				
12. Los docentes demuestran conciencia cívica y ética en el logro de los objetivos, trazados para su institución educativa.				
13. Los docentes conocen la misión y visión para alcanzar sus metas junto al director.				
14. El director fomenta la confianza en que se alcanzarán las metas.				
15. El director orienta a los docentes a metas alcanzables.				
RELACIONES INTERPERSONALES:				
16. Los docentes favorecen el diálogo como mecanismo para la resolución de conflictos personales e interpersonales los canalizan para que reciban una atención adecuada.				
17. Los docentes practican y promueven el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas.				
18. Participan en actividades académicas y deportivas de sensibilización donde se identifican con su institución educativa.				
19. El director estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.				
20. El director te estimula a expresar tus ideas y opiniones sobre el método de trabajo				



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

ESCUELA DE POST GRADO

ANEXO Nº 03

Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del

Informante:.....

1.2. Cargo e Institución donde

labora:.....

1.3. Nombre del Instrumento motivo de evaluación:.....

1.4. Autor (es) del Instrumento:.....

Egresados de la sección de Maestría en Educación con mención en docencia universitaria e investigación de la Escuela de Postgrado de la “Universidad Nacional de la Amazonia Peruana”

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente			
		0 - 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	1	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	10		
1. CLARIDAD	Es formulado con Lenguaje apropiado.																				

<p>2. OBJETIVIDAD</p>	<p>Esta expresado en Conductas observadas.</p>																																
<p>3. ACTUALIDAD</p>	<p>Adecuado al avance de la tecnología.</p>																																
<p>4. ORGANIZACIÓN</p>	<p>Existe una Organización lógica.</p>																																
<p>5. SUFICIENCIA</p>	<p>Comprende los aspectos en cantidad y calidad.</p>																																
<p>6. INTENCIONALIDAD</p>	<p>Adecuado para valorar los Aspectos de la supervisión y evaluación.</p>																																

7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos Teóricos-científicos De la supervisión y evaluación.																		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																		
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del Diagnóstico.																		

III. OPINIÒN DE APLICABILIDAD:

.....

IV.PROMEDIO DE VALORACIÒN

Lugar y fecha: -----

 Firma del Experto Informante

DNI: N°..... Teléf. Nro.....



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

ESCUELA DE POST GRADO

ANEXO Nº 04

RESULTADO DE LOS INFORMES DE OPINIÓN DE EXPERTOS SOBRE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIEN		REGULA		BUEN		MUY BUEN		EXCELENT	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. CLARIDAD	Es formulado con Lenguaje apropiado.	00	00	00	00	02	20	06	60	02	20
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en Conductas observadas.	00	00	00	00	01	10	04	40	05	50
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la tecnología.	00	00	00	00	00	00	06	60	04	40
4. ORGANIZACIÓN	Existe una Organización lógica.	00	00	00	00	02	20	04	40	04	40
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	00	00	00	00	04	40	03	30	03	30

6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los Aspectos de la supervisión y evaluación.	00	00	00	00	01	10	02	20	07	70
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos Teóricos-científicos De la supervisión y evaluación.	00	00	00	00	01	10	06	60	03	30
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones	00	00	00	00	03	30	04	40	03	30
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del Diagnóstico.	00	00	00	00	01	10	02	20	07	70
TOTAL						15	150	37	370	38	380



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

ESCUELA DE POST GRADO

ANEXO Nº 05

INFORME ESTADISTICO DE VALIDEZ

EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ:

INTERVALOS DEL PORCENTAJE	TIPO DE VALIDEZ
0 - 24	Muy baja
25 - 49	Baja
50 - 69	Regular
70 - 89	Aceptable
90 - 100	Elevada

NOTA: En ciencias de la educación la validez de un instrumento es Aceptable a partir del 70%.

Los instrumentos revisados por el método Delphi o juicio de expertos tuvieron una **validez del 92.3% para los cuestionarios y de 97.6% para las fichas de observación**, encontrándose dentro del parámetro del intervalo establecido; considerándose como **Validez Elevada**.