

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA
YANAHUANCA



“LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO DOCENTE EN UN CONTEXTO DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO CASO INSTITUCION EDUCATIVA N° 34122 DE HUAYLASJIRCA-YANAHUANCA-2015”

Tesis

para optar el Título Profesional de Licenciado en Educación Primaria

Presentado por:

Bach. Fiorela Veronica CHAVEZ ALCANTARA

Bach. Roger YAURI VERSATEGUI

Asesor:

Mg. Manuel ALEJANDRO BERROSPI ALBORNOZ

YANAHUANCA - CERRO DE PASCO – PERÚ- 2015

DEDICATORIA

A Dios por ser el hacedor de nuestra vida y de todos mis logros; a nuestros queridos padres, quienes nos inspiraron a realizar el presente estudio.

	Pág.
INDICE	03
INTRODUCCIÓN	05

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Identificación y determinación del Problema	07
1.2	Formulación del Problema	08
1.3	Formulación de objetivos	09
	1.3.1 Objetivo General	09
	1.3.2 Objetivos específicos	09
1.4	Importancia y alcances de la investigación	09

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes del problema	11
2.2	Bases Teóricas-científicas	15
	2.2.1 Liderazgo pedagógico	16
	2.2.1.1 Concepto	16
	2.2.1.3 Importancia	17
	2.2.1.5 Líder organizacional	18
	2.2.1.6 Líder pedagógico y acompañamiento en el aula... ..	19
	2.2.1.7 Líder pedagógico de clima institucional.....	19
	2.2.1.8 Líder pedagógico en la toma de decisiones.....	19
	2.2.2 Desempeño docente	31
	2.2.2.1 Concepto	32
	2.2.2.2 Rol y función de los docentes.....	33
	2.2.2.3 Perfil del nuevo docente en el Perú.....	36
	2.2.2.4 Dimensiones del desempeño docente.....	36
	2.2.2.5 Evaluación del desempeño docente.....	36
	2.2.2.3 Estándares de desempeño docente.....	36

2.3	Definición de términos básicos.	37
2.4	Sistema de Hipótesis	38
2.5	Sistema de Variables	39
2.6.	Operacionalización de variables	40

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de investigación	41
3.2	Método de investigación	42
3.3	Diseño de investigación	42
3.4	Población y muestra	43
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	44
3.6	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	45
3.7.	Selección y validación de instrumentos de investigación.....	46

CAPÍTULO IV

DEL TRABAJO DE CAMPO

Y RESULTADOS

4.1	Resultados de la lista de cotejo	47
4.2	Resultados del cuestionario de logro de aprendizaje.....	50
4.3	Prueba de hipótesis	55
4.4	Discusión de resultados	57
	CONCLUSIONES	60
	SUGERENCIAS	61
	BIBLIOGRAFÍA.....	62
	ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, de dos variables; el objeto de estudio fue determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en un contexto de acompañamiento pedagógico en la Institución Educativa N° 34122 de Huaylasjirca.

En la que abordamos el liderazgo pedagógico del director de su capacidad para conducir los destinos de la institución educativa, relacionada con el aprendizaje de los estudiantes y el buen desempeño docente.

Asimismo nos referimos con el desempeño del docente quien tiene la misión de realizar la enseñanza aprendizaje del niño en el aula, así como los niveles de formación profesional y los principales procesos de la actividad de formación profesional.

La investigación consta de cuatro capítulos:

El Capítulo I trata del planteamiento del problema, el mismo que comprende puntos esenciales, tales como la identificación del problema, formulación del problema, formulación de objetivos e importancia y alcances de la investigación.

En el Capítulo II se consideraran el marco teórico, ahí están los antecedentes de estudio, bases teóricas científicas y la definición de términos básicos.

En el Capítulo III comprende el aspecto metodológico de la investigación, donde se especifican el tipo y el diseño de la investigación, el método, las variables dentro de los cuales se da la definición conceptual y la definición operacional, Población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos: Validación y confiabilidad y el método de análisis de datos.

En el Capítulo IV, se aborda el trabajo de campo, en la que se analizaron e interpretaron los datos recogidos, se procesó la información y se organizaron los resultados de las pruebas estadísticas y se describió formalizando la validez del proceso de prueba o contraste de Hipótesis.

Por consiguiente esta investigación ayudará a conocer la relación existente entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente; sus ventajas y limitaciones en el desarrollo cognitivo, afectivo y psicomotriz de los educandos; así como de sus aprendizajes. Los hallazgos de la investigación reflejan que hay una correlación positiva débil entre ambas variables en estudio.

Finalmente, concluimos con el informe que será útil para todos los docentes que piensan en la necesidad imperiosa de un cambio en las estructuras irracionales de nuestro país, y en particular de la educación.

Los Autores.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACION DEL PROBLEMA

En la actualidad, la educación presenta múltiples desafíos fundados en los innumerables acontecimientos históricos que se han presentado en las últimas décadas. En consecuencia, la pedagogía se ha debido fortalecer mediante diversas reformas en los distintos puntos del planeta.

El fin último, es promover un mejor aprendizaje en los alumnos y alumnas. Si miramos hacia 1950 y 1960 se podrá apreciar que la educación se basaba en la adquisición de conocimientos por lo tanto, el rol del profesor se limitaba a seleccionar la información que consideraba relevante para el alumno.

Este enfoque cambia durante la década de 1990, aquí se considera pertinente que el alumno sea el propio constructor de significados, siendo autónomo, y autocontrolando sus procesos y funciones, entonces, el profesor es quien provee un conjunto de ayuda al proceso personal de conocimiento y elaboración del propio desarrollo, propiciando diversos escenarios de aprendizaje.

Quizás, algunas causas de los cambios teóricos se deban posiblemente a la búsqueda de una educación de calidad en las instituciones educativas públicas y una permanente reflexión de la práctica pedagógica con el fin de intervenirla, reorientarla y mejorarla. Tanto el gobierno central, los gobiernos regionales y los gobiernos locales deben incorporar dentro de la política educativa propuestas concretas de mejoramiento de la calidad educativa en base a resultados concretos, una agenda de propuestas y para que esto ocurra, es necesario ejecutar acciones evaluativas de rotación, concebidas como procesos actualizados y permanentes de formación e investigación que generen información que permita reflexionar sobre el hecho educativo y en consecuencia, actuar sobre él.

Según, Piscoya (1993), afirma la "calidad y eficacia de los estudios depende sustancialmente del nivel académico que como investigadores hayan alcanzado sus docentes". Esta acción del docente debe estar vinculada a

criterios de calidad, razón por la cual Murillo (2007) señala que existe consenso para afirmar que uno de los factores clave para conseguir una educación de calidad es contar con docentes de calidad, siendo la evaluación la vía efectiva para lograrlo.

Bien es cierto, que los responsables de la educación en un país somos todos, con mayor razón serán los que están ligados directamente con las instituciones educativas públicas, por lo que es necesario hacer una profunda investigación a los maestros y maestras ya que ellos están ligados directamente con los estudiantes y podemos determinar en que medida influye estas variables en la enseñanza de sus alumnos. Convirtiéndose en un requerimiento de importancia la parte académica para esta propuesta de investigación que se formula en respuesta al nivel pobre de rendimiento.

Por lo que es necesario incidir y determinar si el maestro se siente satisfecho o no satisfecho, como incide en su desempeño ya que los indicadores nos darán un reflejo de la actitud del maestro o de la maestra. ¿Qué pasa si no existe relación entre la satisfacción laboral y el desempeño docente? Cabe indicar, que simplemente que los perjudicados son los estudiantes de las diferentes instituciones educativas. Asimismo, los estudiantes serán los principales veedores ya que a través de ellos se podrá obtener desde su propia percepción el accionar de los maestros y maestras, como consecuencia es necesario formularnos.

Dentro del análisis del liderazgo pedagógico del director con respecto al desempeño docente, se observa insuficiencia en cuanto a su desarrollo de esta labor por parte de los directivos. En verdad es poca que hacen por la orientación, atención prestada al que hacer educativo y asesoría en el aula, solamente se limitan a la gestión administrativa y como producto de ello se nota en las aulas bajo rendimiento académico de los estudiantes.

Si observamos el rendimiento académico de los estudiantes, es bajo nivel académico que logran los alumnos y alumnas al terminar su Educación Primaria de Menores en las instituciones educativas del nivel primario, por lo cual recurren

a cursos de nivelación de reforzamiento. Entonces la interrogante es ¿Qué sucede con las instituciones educativas de nuestro sector en cuanto a los niveles de liderazgo del director y del desempeño docente en el aula?; luego fue encontrar las posibles soluciones a este problema.

Motivados por estas reflexiones, es que emprendemos el presente estudio que nos permite responder a la siguiente interrogante:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la relación que existe entre los niveles de liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en un contexto de acompañamiento pedagógico caso Institución Educativa N° 34122 de Huaylasjirca – Yanahuanca- 2015?

1.2.2 PROBLEMA ESPECIFICOS

- a) ¿Cuáles son los niveles de liderazgo organizacional de los directores para su intervención y asesoramiento en el desempeño docente en un contexto de acompañamiento caso Institución Educativa N° 34122 de Huaylasjirca – Yanahuanca- 2015?
- b) ¿Cuáles son los niveles de liderazgo pedagógica de los directores para su intervención y asesoramiento en el desempeño docente en un contexto de acompañamiento pedagógico caso Institución Educativa N° 34122 de Huaylasjirca – Yanahuanca- 2015?
- c) ¿Cuáles son los niveles de liderazgo de clima institucional de los directores para su intervención y asesoramiento en el desempeño docente en un contexto de acompañamiento pedagógico caso Institución Educativa N° 34122 de Huaylasjirca – Yanahuanca- 2015?
- d) ¿Cuáles son los niveles de liderazgo en la toma de decisiones de los directores para su intervención y asesoramiento en el desempeño docente en un contexto de acompañamiento pedagógico caso Institución Educativa N° 34122 de Huaylasjirca – Yanahuanca- 2015?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer la relación que existe entre los niveles de liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente caso Institución Educativa N° 34122 de Huaylasjirca – Yanahuanca- 2015.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Conocer los niveles de liderazgo organizacional de los directores para su intervención y asesoramiento en el desempeño docente en un contexto de acompañamiento pedagógico caso Institución Educativa N° 34122 de Huaylasjirca – Yanahuanca- 2015.
- b) Conocer los niveles de liderazgo pedagógico de los directores para su intervención y asesoramiento en el desempeño docente en un contexto de acompañamiento pedagógico caso Institución Educativa N° 34122 de Huaylasjirca – Yanahuanca- 2015.
- c) Conocer los niveles de liderazgo en el clima institucional de los directores para su intervención y asesoramiento en el desempeño docente en un contexto de acompañamiento pedagógico caso Institución Educativa N° 34122 de Huaylasjirca – Yanahuanca- 2015.
- d) Conocer los niveles de liderazgo en la toma de decisiones de los directores para su intervención y asesoramiento en el desempeño docente en un contexto de acompañamiento pedagógico caso Institución Educativa N° 34122 de Huaylasjirca – Yanahuanca- 2015.

1.4. IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de esta investigación es que estudiaremos lo esencial e importante que son los niveles de liderazgo pedagógico del director y el

desempeño docente en un contexto de acompañamiento pedagógico a las instituciones educativas del nivel primario. Por las siguientes razones.

- Los hallazgos científicos desarrollados en la investigación práctica de este estudio, servirán de marcos orientadores a los directores, docentes y futuros docentes, para orientar su trabajo pedagógico en el aula en base a los lineamientos pedagógicos del momento actual.
- En este sentido, el liderazgo pedagógico del director, constituye un elemento fundamental para observar, orientar, guiar, dirigir, asesorar y conducir de una mejor manera los destinos de la Institución. Desde luego analizando desde sus aciertos y desaciertos con una información clara y fiable sobre las condiciones del proceso educativo, sus componentes y los actores que en él participan y la hacen posible. Al respecto, debe proporcionar información valiosa para el educando sobre su aprendizaje y al docente su rol que le corresponde en la acción del quehacer educativo.
- Asimismo, a través de la percepción de los alumnos y auto percepción de los profesores se podrá conocer el liderazgo pedagógico del director y su desempeño de los maestros y maestras que laboran en las instituciones educativas de la unidad de análisis propuestos en el trabajo.
- Asimismo el desempeño profesional del docente, es un que hacer muy importante en el contexto educativo de la sociedad porque constituye un factor fundamental en la formación integral del ser humano.
- La metodología utilizada, es importante porque orienta adecuadamente al docente a que propician aprendizajes significativos. Por lo que las estrategias didácticas y técnicas de enseñanza y aprendizaje se sustentan en las rutas de aprendizaje.
- La eficacia del desempeño docente, se nota como la obra más grande y hermosa de la educación del niño cuando aplica sus estrategias que va dar frutos en los logros de aprendizaje en la medida como transcurre el tiempo, siendo necesario tenerlo presente durante todo el proceso educativo.

- En el aspecto legal, este trabajo de investigación, se orienta dentro de los lineamientos de la política educativa del Ministerio de Educación en el marco de desempeño docente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1 Nivel internacional

En la Universidad de Merida, Venezuela podemos citar Gaspar (2005), el estudio se realizó en 18 profesores de la facultad de comunicación 5 mujeres y 13 varones de 27 a 62 años de edad, 5 contratados y 13 nombrados, también participaron 210 alumnos de los diferentes ciclos. Su estudio descriptivo correlacional.

Arribando a la siguiente conclusión: el estudio ha comprobado que no existe relación entre el clima organizacional y el desempeño docente.

En ese mismo orden Nieves (2004), en su trabajo titulado "Desempeño Docente y Clima Organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua". Su estudio empleó el método descriptiva – correlacional. Arribó a las conclusiones: con esta investigación se estableció la relación existente entre el Desempeño Docente y el Clima Organizacional en una institución educativa pública del Edo. Aragua. Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y estratificada aplicando un procedimiento sistemático y por afijación proporcional. Previo ajuste, la muestra quedó conformada por quince (15) profesores TC, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte (20) profesores PH y sesenta (60) alumnos cursantes del Segundo Año, mención Ciencias, durante el período escolar (1994-1995)
Apreciación personal:

El Personal Docente del LAC en actividades intracátedra, evidenció, de acuerdo a evaluación resultante, un desempeño óptimo en cada uno de los roles considerados. Sin embargo, en el rol como orientador los estudiantes percibieron su acción moderadamente deficiente.

2.1.2 Nivel nacional

a) En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, se puede citar al trabajo de Rincón (2005) titulado "Relación

entre el estilo de liderazgo del Director y Desempeño de docentes en las instituciones educativas del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas”. Para el logro de este objetivo utilizó la metodología descriptiva transversal-correlacional, se utilizó cuestionarios graduados en la escala de LÍkert, y tomó como muestra a los alumnos, docentes y directores de nueve instituciones educativas del lugar del estudio. El resultado fue que los directores de las instituciones educativas tomaron como estilo de liderazgo predominante el autoritarismo y permisivo en algunos casos y pocos poseen los estilos participativos y situacional. Entre las principales conclusiones se puede mencionar, que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación en las instituciones educativas del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas, además los datos relacionados al desempeño docente permitieron concluir que en la mayoría de las instituciones educativas del valle de Chumbao existe bajo nivel de desempeño docente por cuánto está influenciado por el estilo de liderazgo de los directores. Finalmente concluye que el estilo de liderazgo democrático y situacional de los directores incrementa el desempeño de los docentes, motivándoles y priorizando el aspecto académico y la formación integral de los educandos.

b) En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Gutiérrez (2008) en su tesis titulado “ Currículum, Liderazgo y Nivel Profesional Docente en la Calidad Educativa de la UNMS”. La investigación es de Tipo Básico o Teórico. Diseño No Experimental, de carácter Transversal, Nivel Descriptivo Correlacional. Su población fue de 60 Estudiantes de la Facultad de Educación en la Especialidad de Historia y Geografía de la UNMSM del Décimo Ciclo. 70 Docentes de la Facultad de Educación. La muestra fue de 45 alumnos y 10 docentes. Arribó a la conclusión: el estilo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes es el estilo democrático y situacional que motiva a los docentes, y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos.

A nivel regional

2.2. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS

2.2.1. LIDERAZGO

2.2.1.1 Concepto

LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO DOCENTE EN UN CONTEXTO DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGOGICO

2.2.1.2 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (1984) afirma que: “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. (...) el clima se percibe en diferentes maneras por diferentes individuos.” (p.464). Así algunas personas son más sensibles que otras y pueden percibir de diferentes formas ya sea negativamente o de forma satisfactoria el clima que se produce en el interior de su institución resultado de un conjunto de aspectos formales e informales de de la organización misma y de las relaciones interpersonales existentes. Pulido (2003) señala: “La Percepción del micro entorno que surge como resultado tanto de pautas de comportamientos cotidianas y diferenciadas (...) como de valores estos influyen y afectan el significado y la relación de las personas involucradas en ella.” (p.77). En esta forma las personas al interactuar y poner en práctica sus valores crean un determinado ambiente dentro de la institución.

a) La gestión de la calidad en la organización

Con el fin de conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática

y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión (Grupo Kaisen, 2006:05).

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad como un marco de referencia hacia la mejora del desempeño de una organización. Su objetivo es servir de ayuda para que las organizaciones logren un éxito sostenido.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica que tome la alta dirección de la organización. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización.

El propósito de una organización es:

- Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente, y,
- obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos. Las

consideraciones de beneficios, costos y gestión de riesgos, son importantes para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. Estas consideraciones, en relación con el desempeño global de la organización, pueden tener impacto sobre:

- la fidelidad del cliente,
- la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa,
- los resultados operativos, tales como los ingresos y participación de mercado.
- respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado,
- costos y tiempos de ciclos mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos,
- alineación de los procesos que mejor alcanzan los resultados deseados,
- ventaja competitiva mediante capacidades mejoradas de la organización,
- comprensión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de la organización, así como participación en la mejora continua,
- confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la organización, según demuestren los beneficios financieros y sociales del desempeño, ciclo de vida del producto y reputación de la organización,

- habilidad para crear valor tanto para la organización como para sus proveedores mediante la optimización de costos y recursos, así como flexibilidad y velocidad de respuesta acordada conjuntamente a mercados cambiantes (Grupo Kaisen, 2006:07).

b) Necesidades de cambios organizacionales

Cuando las instituciones educativas han llegado a un nivel bajo en cuanto a eficacia y eficiencia es pertinente realizar cambios considerables o, en todo caso, una reingeniería.

En ese sentido, es preciso promover una serie de cambios que los podemos centrar en los siguientes ámbitos:

- *El Equipo Directivo*
- *El Equipo Docente*
- *Nuevas figuras profesionales*
- *El contexto de ubicación del centro* (Lovelace, 2002:12).

Al respecto, independientemente de que las distintas administraciones educativas son las máximas responsables del cambio que se ha de producir en nuestras instituciones escolares para adaptarlas a todos los procesos de transformación que la sociedad ha llevado a cabo como se ha señalado anteriormente, se puede decir, sin embargo, que los Equipos Directivos de los centros y el profesorado que configura cada equipo docente de un centro escolar han de asumir la parte de responsabilidad que les atañe analizando y comprendiendo, en primer lugar, los factores que han producido este cambio y asumiendo y liderando desde su posición profesional, posteriormente, cuantas acciones estén en sus manos para poder abordar el compromiso que representa trabajar para la construcción de una sociedad plural, democrática y más justa.

No cabe duda de que los papeles tradicionales asignados en nuestras escuelas a los equipos directivos y a los equipos docentes han quedado obsoletos y de que nos encontramos en una nueva fase en la que el análisis, el debate y la búsqueda de consenso debe primar por encima de las opciones de carácter individual, aunque es evidente que el profesorado, como cualquier persona, se encuentre mediatizado por su propio contexto cultural e ideológico como ya se ha señalado. Sin embargo, hay que comprender que las actitudes que adopte ante este nuevo fenómeno (por ejemplo el de la diversidad y multiculturalidad) van a ser claves para el desarrollo futuro de la institución educativa y de la sociedad en su conjunto.

Por ello, se trata de realizar cambios que conduzcan a la mejora institucional con el propósito de brindar una buena educación a los estudiantes en general y, consecuentemente, estos queden satisfechos por el servicio que reciben.

2.2.1.3 LIDERAZGO PEDAGÓGICO

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas. (Dessler y Varela, 2004)

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite

seguridad. No existe una comprensión clara de lo que distingue a un líder de alguien que no lo es, y acaso lo que es más importante, que distingue a un líder eficiente de uno ineficiente.

En una época se creían que las condiciones para ser líder eran innatas; los líderes nacían, no se hacían, y eran llamados a sus destinos por medio de algún proceso reservado. Podría llamarse a ésta la teoría del Gran Hombre, ahora tenemos una nueva oportunidad de evaluar a nuestros líderes y de meditar sobre la esencia del poder que ellos poseen.

Una definición más sencilla y práctica nos la hacen Beníz y Nanus (1995): “El liderazgo es una palabra que está en la boca de todos. Los jóvenes lo atacan, y por él los mayores se hacen más sabios. Los padres lo han perdido y la policía lo busca. Los expertos lo alaban, los artistas lo menosprecian, y los académicos lo desean. Los filósofos lo reconcilian (como autoridad) con la libertad, y los teólogos demuestran su compatibilidad con la conciencia. Si los burócratas pretenden que ellos lo tienen, los políticos desearían tenerlo”. (Beníz y Nanus, 1985:01).

Inciendo a lo que es en sí el líder, Duigan y Macpherson (1992:04) precisan que el liderazgo educativo está, por lo tanto, preocupado acerca del bien o del mal, de la justicia y la injusticia, de la verdad, de la estética y de la negociación del ideal práctico en la educación. El liderazgo educativo está abocado también en el análisis activo de cómo son las cosas y de cómo deben ser, y de la creación de caminos para que ello sea viable.

Según Beníz y Nanus (1955), el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos

objetivos específicos. Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

En resumen, el liderazgo va más allá del trabajo administrativo que puede realizar cualquier persona que está a cargo de una institución o un área determinado de ésta. Para ello se requiere no solamente conocimiento y probadas habilidades y capacidades; si no de ciertas cualidades personales que las hacen líder.

Dirección y liderazgo

La dirección es una función administrativa en la que la interacción humana se pone de manifiesto a plenitud, vale decir que el administrador se relaciona con sus subalternos para ejercer su autoridad a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien ostenta un cargo jefatural o directivo. (Sovero Hinostraza, 2003:203-204)

Siendo una actividad interactiva entre jefes y subalternos, a la vez que interesa conocer los rasgos o perfiles psicológicos de sus

subalternos, resulta también indispensable resaltar que los subalternos conceden legitimidad a un directivo cuando éste refleja:

- Una sólida competencia profesional.
- Una firme personalidad en cualquier circunstancia.
- La práctica de principios y valores positivos.

2.2.1.4 LIDERAZGO DE CLIMA INSTITUCIONAL

Niveles de clima institucional En el planteamiento sobre clima institucional se presentan tres niveles enfocados en CISE (2007). El clima en las relaciones con el exterior de la escuela.- Es decir con la comunidad y de cómo ella ve a la institución educativa desde afuera. Rodríguez. (2004) afirma que está conformado por elementos estructurados, personales y funcionales de la institución y todos ellos integrados, confieren un estilo especial a la institución que dependerá de los resultados que se produzcan en la institución. En la escuela, en la cual estaría definido a partir de todas aquellas personas que constituyen la comunidad escolar: el director, los profesores, personal administrativo, auxiliar, los alumnos y los padres de familia.

El clima de una escuela resulta del tipo de programa, de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracteriza la escuela como una institución y como un agrupamiento de alumnos de los departamentos, del personal, de los miembros de la dirección. Cada escuela posee un clima propio y distinto .El clima determina la calidad de vida y la productividad de los profesores y de los alumnos.

La Fundación Instituto de Ciencias del Hombre (s/a) establece un conjunto de características del clima en la escuela. Es un concepto globalizador que indica el ambiente del centro. - Es un concepto multidimensional influido por distintos elementos

institucionales, tanto estructurales o formales como dinámicos o de funcionamiento. - Las características del componente humano constituyen variables de especial relevancia en el clima de un centro. El estilo de liderazgo es una de las más importantes. - Representa la “personalidad” de una organización o institución. - Tiene un carácter relativamente permanente en el tiempo. - Determina el logro de distintos productos educativos (rendimiento académico, satisfacción, motivación, desarrollo personal, etc...)

En el aula.- Ella está condicionada por las relaciones que se producen entre los profesores, los alumnos y las normas establecidas para el funcionamiento de las clases. Valdés (2004) refiere que en un ambiente positivo de respeto de relaciones afectivas habrá mayores posibilidades de estimular al niño para aprender, otra aspecto son las posibilidades comunicativas que se genera a partir de las tareas diferentes que el docente planifica. Estas formas de comunicación no deben de ser autoritarias ni formales sino afectivas, de cooperación, y a la vez deben ser armoniosas y agradables. “Su ejemplo y el ser portador de las normas que trata de desarrollar, así como el lenguaje coloquial y afectivo que utiliza se constituyen en elementos importantes del clima (...)”. (p.93) Será importante cómo se desarrolla el clima en las clases, el trato que el docente brinda a los alumnos, las formas de comunicarse y las relaciones que se establecen entre el maestro con sus alumnos y la de los alumnos entre sí.

2.2.1.5 LIDERAZGO DE TOMA DE DECISIONES

(Gutierrez, 2005) sostiene que la toma de decisiones es una habilidad esencial en la vida. Dependiendo de tu personalidad, tus habilidades y tus competencias, te enfrentarás a problemas y tendrás que tomar decisiones. La forma en que gestionas esos problemas determina tu éxito en los negocios. Sin embargo, existen

distintas teorías que pueden ayudarte en esta tarea. El éxito depende de cómo afrontas los problemas y qué decisiones tomas.

DIRECCIÓN

Mientras que **CASTELLARES CAMAC DORA E**, expresa en su texto **Administración de la Educación** (1984:96): “La dirección es conciliar intereses particulares y obtener los objetivos sociales a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización”.

Sin embargo **MAVILO CALERO PÉREZ** (1996: 134), expresa la manifestación de **URWICH LLYNDALL** (1955) lo que expresó en su texto **La organización como un problema técnico, ensayos sobre la ciencia de la administración**, “la dirección es la función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados. Su propósito principal es enseñarles, darles información necesaria para sus labores, revisar los trabajos y sus métodos y tomar la acción que permita su realización”. Es decir, su propósito principal es enseñarles, darles información necesaria para sus labores, revisar los trabajos y sus métodos y tomar la acción que permita su realización.

MARIELSA LOPEZ, manifestó en la Conferencia “**La Dirección de la Escuela**” (2003: 28). Manifiesta sobre el director “es un animador de los equipos docentes y organizador del trabajo pedagógico”; tal es así, que la participación de la comunidad escolar debe influir a favor del aprendizaje de los niños, de la selección de contenidos que es de vital importancia en el alumno y no martirizándolos ocupando tiempo que podría ser útil en su desarrollo. De manera primordial debe existir en la escuela una identidad plasmada en todos los integrantes de la institución educativa, cada uno debe tomar conciencia de su misión, y actuar con respecto a la evaluación del diagnóstico, esto porque el equipo encontrará en el medio donde se ubica el centro educativo los elementos específicos que sea direccional a favor de la institución. Pensemos nosotros como docentes en la formación de ese alumno adoptado a su realidad, a su cultura, que los contenidos no lo sean inconexos, a sus valores y hábitos

por el bien de su comunidad, porque ellos serán artífices en el desarrollo de su comunidad.

Mediante el documento legal **Decreto Supremo Nº 007-2001- ED**, cuando fue Presidente de la República **VALENTIN PANIAGUA ACORAZAO** y como Ministro de Educación **MARCIAL RUBIO CORREA**, dictaminan que en las funciones de la dirección, en lo pedagógico es el siguiente: “Optimizar la calidad de los aprendizajes y el desempeño docente, desarrollando estrategias de estimulación de talentos y promoviendo y estimulando permanente la innovación pedagógica”. “Promulgar en los centros educativos los documentos normativos que orientan la vida del centro educativo y que estén en concordancia con lo dispuesto por las normas oficiales. “Impulsar jornadas pedagógicas que promuevan espacios de ínter aprendizaje y reflexión, así como actividades dirigidas a mejorar la calidad de los aprendizajes y al servicio educativo en el marco del Proyecto Educativo Institucional.

ESCUELA

Manual para docentes (1996: 11). La escuela es como una comunidad en la que los docentes y los alumnos aprenden. Es decir el docente debe asumir su rol más efectiva como estimulador y guía para todo proceso reflexivo y valorativo que el alumno debe realizar para adquirir un criterio objetivo y propio y tomar decisiones.

1.2.1 Gestión institucional

1.2.1.1 Aspectos generales

La institución educativa nunca es un espacio neutro, en ella se transmiten no sólo los conocimientos que constituyen el legado cultural de la sociedad, sino también los sistemas normativos y de valores de los que esta sociedad se ha dotado. La institución, en fin, refleja claramente esa sociedad que la organiza además de conservarla y reproducirla. Pero esa sociedad es siempre dinámica

y en cambio continua por lo que se encuentra sometida a constantes transformaciones, algún fruto de procesos de modernización y otras, por las influencias que producen los contactos entre civilizaciones y culturas diversas. Cambios de carácter económico, político, social, cultural, científico e incluso de modelo de organización social y familiar que como resultado de esos procesos de modernización y desarrollo y de esos contactos, se hacen patentes en nuestras instituciones educativas.

Tanto la escuela como la sociedad, se convierten necesariamente en espacios de conflicto y, por lo tanto, se hace necesario abordar todas estas transformaciones introduciendo los cambios necesarios que nos permitan armonizar estos procesos y promover una sociedad cohesionada política y socialmente hablando. Las transformaciones que hay que introducir en la institución educativa se deberían articular, consecuentemente, desde la perspectiva política de **atención a la diferencia** y las nuevas realidades conceptuales que se enmarcan en el fenómeno denominado **multiculturalismo**. Ambos aspectos servirán para poder legitimar el nuevo discurso escolar propio de la denominada “sociedad postmoderna” en la que nos encontramos. Y la educación promocionaría, de esta forma, lo que Savater (1997:45) denomina *la universalidad democrática* y explica recordando como “durante siglos, la enseñanza ha servido para discriminar a unos grupos humanos frente a otros: a los hombres frente a las mujeres, a los pudientes frente a los menesterosos, a los ciudadanos frente a los campesinos, a los clérigos frente a los guerreros, a los burgueses frente a los obreros, a los <civilizados> frente a los <salvajes>, a los <listos> frente a los <tontos>, a las castas superiores frente y contra las inferiores. **Universalizar la educación** consiste en acabar con tales manejos discriminadores.....el aprendizaje básico de los primeros años no debe regatearse a nadie ni ha de dar por supuesto

de antemano que se ha nacido para mucho, para poco o para nada. Esta cuestión del origen es el principal obstáculo que intenta derrocar **la educación universal y universalizadora**".

En este contexto, y siendo consecuentes con las consideraciones previas, nos encontramos ante el reto de que universalizar la educación representa no sólo proporcionar escuela a todas las niñas y niños sino que además, hay que promocionar éxito escolar a todos ellos. Este concepto de escuela en la sociedad plural y democrática que queremos desarrollar y construir nos conduce a la organización de instituciones no sólo **tolerantes** sino también **respetuosas**, en las que el valor del respeto *al otro* sea un eje clave de su funcionamiento, para lo cual se hace necesario analizar los términos de *tolerancia* y de *respeto*. Siguiendo a Carlos Thiebaut (Thiebaut, 1998:56) podemos "definir la tolerancia como la virtud de la modernidad.

"Indica la actitud moral y política de establecer formas de respeto y de convivencia entre individuos o grupos diferentes en sus creencias y prácticas. La reflexión moderna sobre la tolerancia nace del reconocimiento de las libertades de religión y de expresión en los siglos XVI, XVII y XVIII (con aportaciones de Montaigne, Spinoza, Locke y Voltaire). En los siglos XIX y XX, la idea de tolerancia se desarrolla fuertemente en el liberalismo (Mill, Rawls). Los problemas de la idea de tolerancia están ligados, en primer lugar, a hacer plausible la necesidad de respetar creencias que no se comparten y, sobre todo y en segundo lugar, a definir sus límites. Si la firmeza de las propias convicciones no es criterio para garantizar su verdad o para imponérselas a otros (pues se parte del pluralismo de creencias), ¿hasta dónde hay que soportar o compartir aquello con lo que se discrepa? Un argumento indicaría que el ejercicio de la tolerancia impone el límite de que no se cuestione la tolerancia

misma, es decir, de que no se ponga en jaque la justicia, la imparcialidad y el ejercicio de la libertad que son sus condiciones”(Lovelace, 2002:03).

Comentando al respecto, si asumimos esta concepción de la tolerancia en el contexto político y social actual la escuela tiene que asumir la responsabilidad de preparar. Y estos ciudadanos son los que han de gestionar esta nueva sociedad que se encuentra enmarcada en lo que podríamos denominar **una democracia cultural y lingüística**, una democracia plural en sus más amplios términos. Promover estas actitudes supone, en primer lugar, enfrentarnos a la paradoja de que docentes educados en otros contextos políticos no democráticos (incluso totalitarios y dictatoriales, por nuestra historia reciente) y, por lo tanto, con actitudes muy alejadas de las descritas, son los que han de enseñar y transmitir los principios de la democracia y han de promover el valor del respeto hacia todas las personas, independientemente de sus procedencias o creencias en el sentido más amplio del término e incluso independientemente de las propias ideologías de los docentes. Además, han de promover en el seno de la institución escolar el **derecho a la diferencia** en un marco social, político y jurídico en donde todos han de ser **iguales en dignidad y derechos**.

Como consecuencia de estas consideraciones parece necesaria, en el momento actual, cuestionarse el concepto tradicional de *ciudadanía* y la noción del *bien común* y valorar sus alcances. Desde mi punto de vista, los ejes que deben determinar estas valoraciones y perfilar las líneas de actuación en las escuelas, así como en la sociedad en su conjunto, menciona Lovelace (2002:04) deberían ser dos:

Los Principios Constitucionales

Los Derechos Humanos

1.2.1.4 Gestión de los recursos

La gestión de recursos humanos (GRH) se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GRH funciona de modo correcto, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados (Valdez, 2000:45).

En ese sentido, la GRH implica tomar una serie de medidas entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas organizaciones llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector al que pertenezca.

“Existen tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GRH. Sin embargo, el tercer tipo es el más común, la organización jerárquica en la que los gestores o

directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GRH” (Solorza, 2001:108).

Por su parte, Cabrera (2002:02) sostiene: “El marco que caracteriza la gestión de recursos humanos necesaria para el escenario actual, requiere de una gestión que integre la dimensión estratégica del análisis político y técnico, la gestión de los valores para el cambio, la filosofía de calidad y equilibrio financiero y la implementación avanzada de técnicas y tecnología de punta. Elementos que deberán generar estilos de acción capaces de responder al entorno, cualquiera que este sea. Asimismo revisar aspectos de diseño organizacional, y manejo de recursos”.

En tanto, Finkel (1994:138) menciona que el individuo como especialista de la calidad y productividad de recursos humanos tendrá en sus manos las herramientas para poder cumplir las siguientes acciones en materia educativa:

- La calidad y productividad primeramente tendrá que identificar y priorizar las necesidades de los estudiantes.
- Planear, ejecutar y controlar la gestión educativa cumpliendo con las características de eficiencia, eficacia, productividad y calidad para garantizar el impacto social y la transformación de las condiciones educativas de la población.
- Asumir una actitud de liderazgo, con capacidad de educar y educarse, contar con un adecuado conocimiento de organización, planificación y administración de la institución educativa, de una manera competente y de interacción social, justa, equitativa y solidaria con la comunidad.

- Fomentar los procesos de descentralización, modernización y participación con miras al desarrollo de un mejor proyecto de país.

En consecuencia, Interactuar con otros ejecutivos para mirar hacia el futuro, posicionar la empresa, decidir sobre las inversiones, realizar mercado social, control, auditoria e intervención, siempre en búsqueda de la excelencia y el mejoramiento continuo. Desarrollar la capacidad de gestión y la capacidad resolutoria de los organismos de administración y financieros; de las instituciones educativas, públicas o privadas en cuanto a educación.

1.2.1.5 La gestión administrativa educativa

Dentro de las tareas que se necesitan establecer se tienen: Crear una noción dentro de la IE de que tiene vida propia, propiciar que el sistema sea productivo – educativo en forma eficaz e y eficiente, planificar, decidir, controlar, no solo los recursos materiales sino también los humanos, armonizar los conflictos humanos y garantizar el funcionamiento de la escuela.

“En muchas de las IE el activo más importante y casi siempre el único lo representan las personas vinculadas a las IE en la mayoría de los casos son arte y parte. Debiendo ser personas con alto compromiso y con muchas necesidades de programas de formación en las comunidades” (López, 1996:108).

Todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio. Los alumnos y

maestros en una IE son quienes le dan vida y estilo propio: son quienes deben garantizar el logro de las variables escolares y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado.

La administración de estos equipos de personas depende de un trabajo interdisciplinario, porque implica conceptos de psicología ocupacional y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de salud ocupacional, de ingeniería de seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, entre otros aspectos; sin embargo, no hay leyes o principios universales para su administración.

Todo proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión y misión, de la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo. Esta área de la administración implica la planeación de las acciones que permiten desarrollar y consolidar el equipo de personas como: La investigación en el medio de profesionales, líderes, creadores y gestores culturales, establecer en el plan las acciones para la consecución, descripción de los cargos y perfiles ocupacionales para la preselección y selección de las personas que harán parte del equipo de trabajo.

En el proceso de administración del personal se contemplan actividades como: Vinculación y socialización, preinducción, inducción, entrenamiento y capacitación. Dentro de la administración tiene importancia el proceso de planificación, ya que es el que da el sentido al comportamiento administrativo de la organización. Donde las acciones que se llevan a cabo están soportadas por medio de un plan y no en forma de impulsos voluntarios de diferentes

miembros de la escuela. Las tareas administrativas de la escuela se deben de dar en tres procesos; Planeamiento, gestión y control.

2.2.1.6 FACTORES DEL LIDERAZGO PEDAGÒGICO

Factores sociales y gerenciales

1° Consideraciones generales

Una primera aproximación al análisis de los factores van a demostrar la existencia de una serie de factores sociales y gerenciales que están asociados al problema del desempeño laboral en instituciones educativas estatales.

No obstante, estudiar todas estos factores es difícil de poder relacionarlo en un solo estudio, por lo que se requiere de varias investigaciones que demuestren correlaciones con el desempeño laboral de los trabajadores estatales en educación. (Fernández, 1992)

En ese sentido, en el presente estudio se consideran los factores que estén relacionados al problema de investigación.

2° Relaciones humanas

El ser humano es un ser social, o sea, no puede vivir aislado porque dentro de sus necesidades está la de relacionarse con el mundo externo. Para lograr que esta convivencia sea lo más armoniosa posible, deberá aplicar ciertos principios de carácter general y revisar sus actitudes mostrando una constante disposición al cambio si se hace necesario. (Fernández, 1992)

El mismo autor señala que la finalidad de las relaciones humanas es propiciar la buena convivencia de forma que logremos la comprensión de las demás personas. En otras palabras, se trata de destruir todo aquello que se oponga al correcto entendimiento entre los hombres.

Es saber que las actitudes del ser humano obedecen a muchas causas, por lo que muchas veces sus actuaciones no responden a su personalidad sino a situaciones que le afectan en ese momento. De ahí la necesidad de ponernos en el lugar del otro y adoptar una actitud de humildad y comprensión. (Fernández, 1992)

Asimismo, (Fernández, 1992) sostiene que la importancia de las relaciones humanas consiste en obtener buenos resultados de la relación y organización a nivel personal y grupal.

- **Personalidad.** La organización dinámica dentro del individuo de todos aquellos sistemáticos psicofísicos que determinan un patrón específico de conductas que le sirven al sujeto para adaptarse adecuadamente al medio ambiente.
- **Temperamento.** Es el nivel de reactividad emocional que un sujeto tiene de manera permanente ante situaciones emocionales y lo manifiesta siempre de la misma forma.
- **Carácter.** Se refiere a todas aquellas actividades o conductas que realiza un sujeto con el objeto de relacionarse con los demás de una manera típica o exclusiva con el objeto de conocer a los demás y de darse a conocer a los demás.

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la

comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humana facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente. (Netzahualcóyoti Gallaga, 2006)

Entre los objetivos de las relaciones humanas, se tienen:

- Mejorar la comunicación entre los miembros del grupo
- Conocerse mejor
- Aprender mutuamente
- Comprenderse mejor
- Aceptar a los demás
- Conseguir objetivos comunes
- Resolver conflictos

3° Relaciones sujetos de la educación

Es importante que las relaciones humanas entre los sujetos de la educación sean las más adecuadas posibles a fin de garantizar una buena gestión educativa y, consecuentemente, una óptima calidad de la educación.

Entre los sujetos de la educación se encuentran: Los directivos, los docentes, los alumnos y los padres de familia, incluyéndose la comunidad.

En ese sentido, la cordialidad y el buen humor han de encontrarse en todas las relaciones entre los sujetos de la educación.

Una adecuada convivencia no se consigue sobre la base de prohibiciones, de gritos, de castigos, de rechazos, etc., sino de una relación cordial, afectiva, amable y justa.

Los conflictos que puedan surgir entre los sujetos de la educación, conllevarían al desastre del clima institucional y de las relaciones humanas adecuadas, lo que, finalmente se verá reflejado en la calidad de la formación de los estudiantes.

4° Gerencia administrativa y educativa

La gerencia es una función administrativa de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.

En ese sentido, todo gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

- QUÉ HACER, es decir definir sus OBJETIVOS.
- QUÉ TANTO HACER, vale decir establecer los niveles de PRODUCCIÓN y
- QUÉ TAN BIEN HACER, en otras palabras precisar los estándares de CALIDAD pertinentes, cuya ejecución debe ser EVALUADA conveniente y periódicamente. (Alvarado Oyarce, 1996:35)

Estos conceptos, bastante concretos y resumidos, nos permiten dar una idea de lo que es la Gerencia para lograr una descripción cabal de las características del Gerente en las instituciones educativas a la luz de los grandes avances científicos y tecnológicos.

Los estilos gerenciales

En la administración existen cinco estilos de conducta administrativa:

- a) El gerente tiene poco interés en las personas y en la producción.

- b) El gerente enfatiza la eficiencia en las operaciones en desmedro del elemento humano.
- c) El gerente es solícito y amistoso y muestra poco interés por la producción.
- d) El gerente trata de obtener un equilibrio entre el interés de la producción y un nivel de moral satisfactorios.
- e) El gerente busca un alto ritmo de producción con apoyo de su personal, quienes son comprometidos mediante la confianza y el respeto mutuo. Este es el estilo más conveniente del liderazgo institucional. (Alvarado Oyarce, 1996:39)

La escuela como empresa

Hoy en día se plantea a la escuela como empresa, señalando que el servicio educativo es ofrecido y demandado por un mercado que lo constituye la sociedad. La oferta está en el sector público básicamente y, en menor proporción en el sector privado. Se considera a la educación en este enfoque como un proceso de producción que implica la prestación del servicio educativo y debe tomarse como resultado la transformación de una cierta materia prima inicial, el alumno que ingresa, y un producto al alumno que egresa y este proceso se realiza a través de la aplicación de un conjunto de insumos, técnicas y secuencias que la demanda lo hacen los ciudadanos o las familias, que pueden usar criterios de consumo, cuando demandan educación por el simple goce del aprendizaje, o criterios de inversión, cuando la demanda se hace por que los beneficios del aprendizaje son superiores a los costos. (Ayala Villegas, 2006)

En la perspectiva de la escuela como empresa, la enseñanza se considera como un conjunto de insumos que intervienen en el aula, donde el docente es un insumo más, y el aprendizaje es visto como un resultado predecible de la presencia y combinación de estos insumos.

Este enfoque fue recusado por quienes consideraron que la persona humana, como ser inteligente y libre, no puede ser equiparada al insumo de la producción empresarial. De ahí que la idea del director o gerente del centro educativo, esta ahora en revisión y se piensa más en el director como líder.

Cualidades del gerente educativo

En opinión de (Alvarado Oyarce, 1996:41), cumplir con éxito los roles y tareas que competen desempeñar al Gerente y asumir un estilo de liderazgo apropiado implican que éste reúna una serie de cualidades, algunas como producto de un proceso formativo especializado y otras como consecuencia del cultivo de sus actitudes.

Según el autor, las siguientes son las principales cualidades de un Gerente educativo:

- Ser competente, implica el predominio de habilidades humanas y conceptuales antes que las de carácter técnico.
- Tener experiencia, sobre todo en sus relaciones con el personal.
- Poseer la simpatía necesaria para ganar la aceptación y adhesión de sus colaboradores.
- Generar confianza en los demás sobre la base de ejemplos y la confianza en sí mismo.
- Poder comunicarse con efectividad en todas las direcciones.

- Aptitud para reconocer las tendencias del entorno que afectan la institución.}
- Ser una persona plenamente comprometida con su trabajo.
- Tener una sensibilidad en el trato con otras personas del entorno. (Alvarado Oyarce, 1996:41)

7° El factor humano en la institución educativa

“Los modelos racionales de gestión empresarial no suelen tener suficientemente en cuenta lo que las empresas excelentes han aprendido sobre el factor humano. Dichos modelos no educan a nuestros directivos en la trascendental importancia que tiene que ayudar a convertir a cada persona en alguien satisfecho y orgulloso de sí mismo; no les enseñan a amar a sus clientes, que son personas como nosotros, con el mismo tipo de apetencias”. (Udaondo Durán, 1992:284)

Según el autor, la triste realidad es que nuestras organizaciones siguen funcionando muchas veces como si las personas que trabajan en ellas fueran analfabetas o, lo que es peor, como si fueran máquinas de producir.

Las empresas excelentes se distinguen de las demás en su capacidad de crear significado para las personas. Permiten e incluso favorecen que las personas sobresalgan. Acentúan lo positivo y tratan a sus trabajadores como adultos, como socios: con confianza, dignidad y respeto. De esta manera, integran en ellas a su personal y lo magnifican, haciendo que ésta sea la principal razón de su aumento de productividad y eficacia.

En ese sentido, hacer las cosas bien depende de las personas. En ese sentido, los directivos tienen la responsabilidad de cuidar de

sus recursos humanos, los mismos que contribuirán a la grandeza de las instituciones educativas en la medida que sean respetados, capacitados, etc., en un marco de confianza y afectividad.

2.2.2 DESEMPEÑO DOCENTE

2.2.2.1 CONCEPTO

Para Pérez (2005), el docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus alumnos.

Esta perspectiva profesional, supone concebir a los docentes como actores sociales de cambio, como intelectuales transformadores y no sólo como ejecutores eficaces que conocen su materia y que poseen herramientas profesionales adecuadas para cumplir con cualquier objetivo que sea sugerido o impuesto desde el sistema. Esto implica definir el campo de trabajo docente como una práctica investigativa. Y ello requiere contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas.

Precisando la reflexión, Abrile (1994, citado en Pérez, 2005), afirma que para responder a los requerimientos de una educación de calidad para todos es indispensable promover la profesionalización de los docentes. El proceso de conversión del rol docente en profesional es una exigencia no sólo de las transformaciones acaecidas en la organización del trabajo, sino que

es una consecuencia de los procesos de descentralización, de la autonomía en la gestión de las escuelas y de los cambios que están ocurriendo en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Establecer una estructura profesional más progresiva y estrechamente asociada al crecimiento profesional y al buen desempeño, es una alternativa para superar la situación actual que otorga mérito al que permanece en el sistema (antigüedad), sin importar demasiado la calidad de su actuación profesional y los resultados que obtiene.

Según la Ley General de Educación; MINEDU (2003), en el artículo 56, se indica que el profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes.

Le corresponde entre otros:

- a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro de los aprendizajes de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integra.
- b) Participar en la institución educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- c) Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.
- d) Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.

En efecto, desempeño docente es toda acción realizada o ejecutada por el docente, en respuesta a lo que le corresponde como responsabilidad, tanto en las aulas como en la institución educativa.

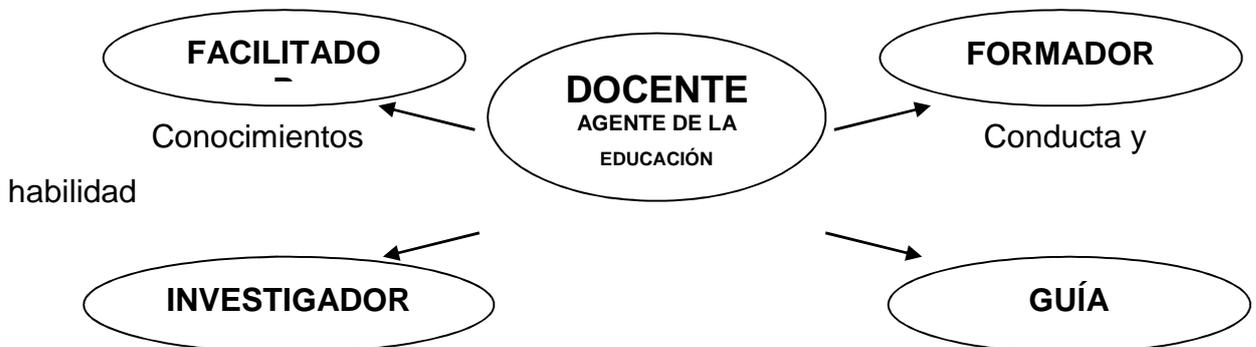
En el aula, el docente, debe fomentar un ambiente favorable, un clima de armonía, diseñar y desarrollar esquemas para sesión de aprendizaje (aprendizajes esperados, secuencia de actividades y evaluación), tomando en cuenta los intereses y necesidades de los alumnos, logrando que su actividad pedagógica influya significativamente en el compromiso y en el comportamiento de los educandos. Para ello debe promover la participación activa de los educandos y compartir con ellos la realización de las clases.

En la institución educativa debe intervenir en la elaboración del diagnóstico situacional, colaborar en el diseño del Proyecto Educativo Institucional y un currículo adecuado a la realidad institucional, proponer proyectos de innovación pedagógica y participar activamente en la ejecución de la misma.

El docente es la persona que ejerce la educación, enseña una ciencia o un arte; Las áreas que explora el docente como agente de la educación se muestran en el cuadro 1

Cuadro 1.

Áreas del docente como agente de la educación



El docente de calidad planifica a partir de la realidad latente en su escuela, diagnostica partiendo del conocimiento de su comunidad y adapta el currículo, enfatizando en los aspectos alcanzables por los educandos, potenciando siempre los logros, porque educa para la vida y no para el cumplimiento de los objetivos.

Actualmente el desempeño docente es asumir un nuevo estilo, clima y horizonte de reflexión para optimizar y posibilitar espacios reales de desarrollo profesional de generación de culturas innovadoras en las instituciones educativas.

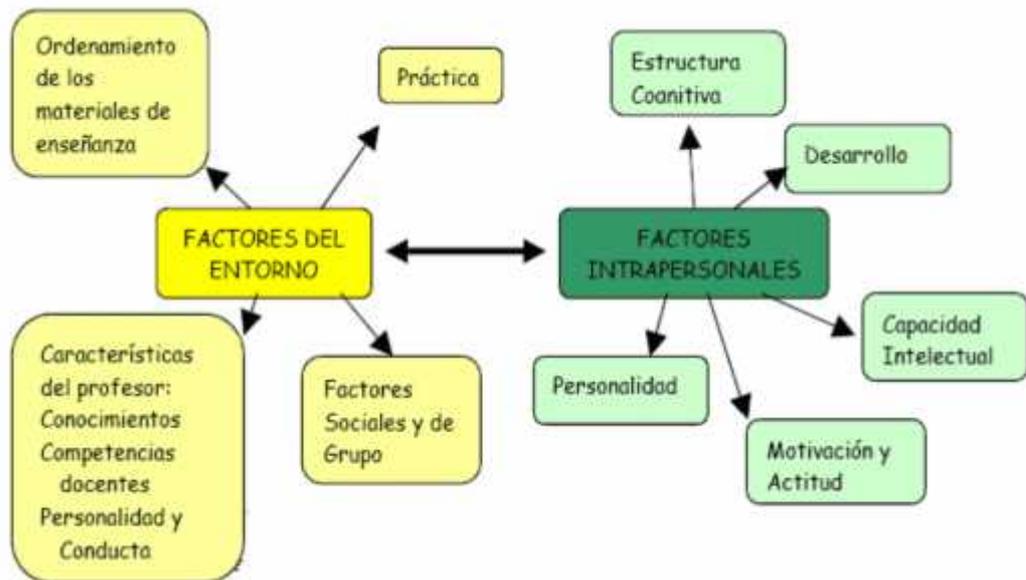
Para MINEDUC (2001), en la búsqueda de estándares para la formación docente considera que es indispensable precisar cuál es la misión educativa específica del docente y en ese contexto, cuáles son los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que corresponden a esas tareas. Su misión es contribuir al crecimiento de sus alumnos y alumnas. Contribuir, desde los espacios estructurados para la enseñanza sistemática, al desarrollo integral de las personas, incorporando sus dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas, sociales y morales. Su función es mediar y asistir en el proceso por el cual niños y jóvenes desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los derechos individuales y sociales. Para realizar esta misión los docentes necesitan creer en ella y en que es posible realizarla bien⁷.

Wilson (1992, citado en Pérez, 2005) indica que el buen desempeño profesional de los docentes, así como de cualquier otro profesional, puede determinarse tanto desde lo que sabe y puede hacer, como desde la manera como actúa o se desempeña, y desde los resultados de su actuación.

Finalmente es importante hacer mención que en el crecimiento profesional intervienen e influyen en el aprendizaje los factores más importantes.

Cuadro 2

Factores que influyen en el aprendizaje



2.1.1.2. ROL Y FUNCIÓN DE LOS DOCENTES

Según MINEDUC (2001) La gama de tareas del docente incluye la planificación de sus actividades de enseñanza, teniendo presente las características de los destinatarios de la educación, las del entorno en que viven y las de la sociedad que deberán enfrentar. También incluye la capacidad para establecer ambientes de aprendizaje que facilitan la participación e interacción entre alumnos y profesor; la creación de herramientas de evaluación apropiadas que le permitan, por una parte detectar las dificultades de sus alumnos y alumnas y, en consecuencia apoyarlos y, por otra parte, evaluar el efecto de su propia estrategia de trabajo.

Finalmente incluye formar parte constructiva del entorno en el que trabaja, compartir y aprender de y con sus colegas y relacionarse con los padres de familia y otros miembros de la comunidad circundante.

Es todo esto lo que hace que la respuesta a esta pregunta resulte más complejo en tanto que la actuación profesional del docente se realiza en diversos ámbitos y con diversos sujetos.

En el ámbito del aula, su buen desempeño tiene que ver tanto con el diseño cuidadoso, la conducción responsable y la evaluación profunda de los procesos de aprendizaje; así como con la relación comunicativa y afectiva que establece con todos y cada uno de sus estudiantes.

Con relación a sus colegas, se espera una actuación de colaboración, de apoyo mutuo y corresponsabilidad tanto respecto a la diversificación del currículo como a la organización y marcha del centro.

Respecto a los padres de familia, se espera su conocimiento, apertura, comunicación y colaboración profesional.

Respecto a la sociedad que le ha otorgado la responsabilidad de educar, se espera su comportamiento ético y ejemplar, con relación a las nuevas generaciones y en función del ideal de sociedad que se espera contribuya a realizar.

Respecto a sí mismo, se espera que el buen docente esté permanentemente buscando los mejores medios para crecer profesional y humanamente.

Finalmente, un aspecto esencial y que la sociedad entera espera que se dé en todos los ámbitos señalados anteriormente: se espera un comportamiento moralmente recto y ejemplar.

Según UNESCO (citado por Domínguez, 1999) "...todas las reflexiones sobre reforma, eficiencia, y calidad de la educación desembocan necesariamente en un punto central, el papel del

educador en la construcción y desarrollo de la sociedad y, concretamente en los procesos educativos, sus cualidades humanas y su capacidad profesional, como especialista en una actividad social cada vez más compleja y exigente” (p. 120).

Para Aylwin (2001) En cada ámbito de su quehacer profesional se esperan resultados. El aprendizaje y el crecimiento personal y afectivo de sus estudiantes, es el principal. Pero también se espera que sus colegas se sientan apoyados y consideren que su colaboración es responsable y eficaz respecto a la tarea colectiva e institucional. Se espera, así mismo, que los padres de familia se sientan satisfechos con la calidad de su servicio y con su compromiso profesional. Toda la sociedad espera tener pruebas de la búsqueda de su excelencia personal y ética y de su crecimiento profesional.

Mateo (2000), sintetizando la propuesta de Scriven en 1981, resume lo anterior en el cuadro 3.

Cuadro 3.

Contenidos de la función docente

Contenidos de la Función Docente (Scriven)	
Conocimiento de la materia	En las áreas de su competencia. En las materias transversales del curriculum.
Competencias instruccionales	Destrezas comunicativas. Destrezas de gestión. Gestión del proceso. Gestión del progreso. Gestión de las emergencias. Destrezas de programación y desarrollo. Planificación del curso. Selección y creación de materias. Utilización de los recursos disponibles. Evaluación del curso, de la enseñanza, de los materiales y del curriculum.
Competencias evaluativas	Conocimientos sobre la evaluación de los estudiantes. Destrezas de construcción y administración de pruebas. Clasificación, puntuación y calificación. Proceso Producto Registro e informe del rendimiento de los estudiantes. Conocimiento sobre informes de rendimientos.
Profesionalidad	Ética. De actitud. De mejora. De servicio. Conocimiento acerca de la profesión. Ayuda a los docentes noveles y colegas. Trabajo para las organizaciones profesionales. Investigación sobre la enseñanza. Conocimiento de los deberes. Conocimiento de la escuela y sus deberes.

Fuente: Scriven (citado en Mateo, 2000).

Para Valdez (2000), la evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos, el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

En general, la evaluación del desempeño para determinar el nivel de desempeño docente, es el proceso mediante el cual se analiza en qué medida cada funcionario contribuye con los propósitos y objetivos de la institución. La contribución del funcionario se define

como la disposición de utilizar su capacidad, aptitudes y actitudes positivas para incrementar la eficiencia o la productividad de su trabajo, con el propósito de lograr mejores resultados en los servicios que se prestan.

2.1.1.3. PERFIL DEL NUEVO DOCENTE EN EL PERU

Recogiendo los aportes del documento Nueva Docencia elaborado por Rivero y Otros (2003), se debe construir un perfil docente basado en competencias, fruto del diálogo y del consenso, puede cumplir dos funciones importantes en el mejoramiento permanente de la profesión. Una función articuladora entre la formación inicial y la formación permanente y una función dinamizadora del desarrollo profesional a lo largo de la carrera, así como de la profesión misma.

A continuación se señalan algunas razones para optar por un perfil basado en competencias.

- Se centra en el desarrollo de capacidades en los sujetos, favoreciendo la formación de profesionales críticos y reflexivos, autónomos, con responsabilidad sobre su desempeño, capacidad para plantear alternativas pedagógicas y participar en las decisiones concernientes a la educación, en los niveles y ámbitos que les corresponda actuar. Supone recuperar lo mejor del saber y experiencia pedagógica acumulada e incorporar los avances de la pedagogía, psicología y otras ciencias, para responder a las necesidades y retos del momento.
- Nos remite a la necesidad de la formación permanente que busca profundizar y/o desarrollar nuevas capacidades a lo largo de la vida, pues las capacidades humanas no se desarrollan de manera terminal.
- Abre espacios de intersección de capacidades y saberes, potenciando un desarrollo personal y profesional integral.

- Por ser contextualizado, es flexible para adecuarse a las demandas sociales, a las necesidades de desarrollo integral de los estudiantes, de aprender permanentemente y de atención a la diversidad cultural y a las condiciones en que se desarrolla la docencia. Implica su revisión periódica frente a las nuevas demandas y retos en el espacio local, nacional y mundial.
- Proporciona versatilidad al proceso de enseñanza/aprendizaje y, por tanto, su mayor capacidad para adecuarse al ritmo de cambios propio de la actualidad. Para ello es necesario dotar a los centros educativos y al sistema, de observatorios permanentes que recojan y procesen información para poder reformular las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente las tareas de profesor o directivo (López 2001, citado en Rivero, 2003).

La propuesta plantea la necesidad de contar con un perfil docente básico e integral, organizado en estas 4 dimensiones: Personal, pedagógica, institucional, social /ciudadana.

a) Dimensión personal

Hace referencia a aspectos de la persona que comprometen el desarrollo profesional de los maestros. El cuidado por dichos aspectos favorecerán la moral del docente en su trabajo y su disposición hacia una carrera de largo aliento, “articulando los principios de la autonomía moral, la autodeterminación y la solidaridad”, (Capella, 2000, citado en Rivero, 2003).

b) Dimensión pedagógica

Está referida al trabajo sobre el cual se centran las mayores demandas y exigencias a los maestros: los aprendizajes de sus alumnos. El conjunto de competencias que en esta dimensión se espera de los maestros constituye lo específicamente reconocido por la sociedad como “quehacer docente”, centrado en el proceso de enseñar, entendido como la capacidad para promover, coordinar, facilitar y evaluar procesos de aprendizaje. Esta demanda cobra especial importancia cuando se espera que los maestros desarrollen

en los estudiantes competencias para aprender y que no sólo transmitan conocimientos.

c) Dimensión institucional

Los docentes desarrollan su profesión en una institución que es la escuela. Su trabajo en aula, su manera de relacionarse con otros sujetos y la organización de su trabajo están vinculados y contextualizados por la comunidad educativa local, nacional y mundial, de la cual forma parte.

d) Dimensión social – ciudadana

El desarrollo profesional del docente incluye su participación en la comunidad (local, regional, nacional, mundial). Esta interacción, constituye un proceso de retroalimentación en la medida en que el docente contextualiza su trabajo en la escuela con visión de una profesionalidad ampliada. La interacción aula/ escuela/comunidad, no sólo puede transformar la escuela en una organización más profesional, también puede mejorar el propio desempeño individual en el aula y aportar a la construcción de espacios educativos en la comunidad.

Esta visión integral de la docencia, se muestra en el cuadro 6.

Cuadro 6.

Enfoque de Nueva docencia

Dimensiones	Competencias	Demandas y necesidades
Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cultiva una sana autoestima a nivel personal y profesional. 2) Renueva su compromiso con la docencia a lo largo de la carrera. 3) Actúa asertivamente en los diferentes ámbitos de su intervención: aula, escuela, comunidad. 4) Es coherente con un código de ética profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestros profundamente motivados y con adecuada autoestima para asumir compromiso con el país desde la profesión. • Recuperación de valores que den sentido a la vida de las personas y del país.
Pedagógica	<ol style="list-style-type: none"> 1) Comprende y maneja, crítica y creativamente, el currículo básico de su nivel y/o especialidad. 2) Planifica y evalúa su trabajo pedagógico. 3) Promueve, dirige y facilita procesos de aprendizaje significativos, incorporando elementos lúdicos y creativos. 4) Evalúa los procesos de aprendizaje, con fines de retroalimentación y de hacer reajustes en su desempeño profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar logros de aprendizajes de los alumnos. • Desarrollar en los estudiantes las competencias que le permitan ubicarse en el contexto actual: aprender a aprender.
Institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1) Participa con iniciativa y sentido crítico en la gestión del centro educativo. 2) Incentiva vínculos con los padres de familia y la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la escuela como unidad del sistema educativo: autonomía y responsabilidad. • Hacer de la escuela un espacio de convivencia democrática y de aprendizaje ciudadano.
Social ciudadana comunidad local, país, mundo	<ol style="list-style-type: none"> 1) Alienta desde el CE compromisos con los procesos de desarrollo local y nacional. 2) Participa en procesos de concertación con diversas instituciones a favor de la educación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperar la dimensión ciudadana de los maestros como sujetos y promotores de derechos. • Superar la relación "utilitaria" con padres de familia, e involucrarlos en el proceso educativo de sus hijos y de su comunidad. • Potenciar los recursos locales, articulando esfuerzos a favor de proyectos educativos locales.

Fuente: Nueva Docencia en el Perú, Rivero 2003

2.2.2.4. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Según Herrero (2011) Conclusiones del 2do Congreso Pedagógico Nacional 4, 5, 6 de agosto. Ratificó las dimensiones y los desempeños en los cuales se ejercería la buena docencia en el

Perú: Promoción de una Sana Convivencia, conducción de procesos de enseñanza, Participación en la Gestión y organización escolar y Desarrollo profesional (p. 2)

Promoción de una convivencia sana y armoniosa

Según Marcone (2005), afirma que la Promoción de una Convivencia Sana y Armoniosa es un componente fundamental de la formación integral de los estudiantes. Estos fundamentos, permitirán, en el mediano plazo que las Instituciones Educativas se conviertan en comunidades caracterizadas por un clima seguro, amigable y agradable, en donde se vivan los principios de una sociedad democrática, y todos sus integrantes se encuentren comprometidos con esta forma de vivir.

Por otro lado Herrero (2011), indicó en su discurso de clausura del 2do. Congreso Pedagógico Nacional “Ser Maestro en el Perú. Hacia una Propuesta de criterios de buen desempeño docente”. En una primera dimensión de los criterios tenemos la función del docente de asegurar una convivencia sana y armoniosa, indispensable para asegurar el logro de aprendizajes. Aquí se sitúan desempeños como la comunicación respetuosa y asertiva con el estudiante y el ejercicio de una disciplina positiva y basada en la reflexión y la autoevaluación, no en el castigo.

Conducción de procesos de enseñanza aprendizaje

Los procesos de enseñanza y aprendizaje constituyen una segunda dimensión, que asociamos más tradicionalmente a la docencia, como la planificación didáctica y la selección de materiales y recursos, entre otras. Aquí encontramos varias claves del buen desempeño: la recuperación y valoración de los elementos históricos, geográficos, lingüísticos y artísticos de la comunidad, los cuales se constituyen en recursos permanentemente empleados en el aprendizaje, tal como lo han vivenciado ayer en el Parque de las Leyendas donde no solo la pasaron muy bien, sino además

aprendieron muchas cosas en contacto con un entorno que, tradicionalmente, no calificaríamos como pedagógico.

Por otro lado Navarro (2011) Red Científica Ciencia, Tecnología y Pensamiento, en la actualidad diversos investigadores en el campo de la educación se dirigen a concientizar la necesidad imperante de introducir una nueva dirección en la planeación, administración y evaluación del acto educativo. Lo anterior fundamentado en que los sistemas instruccionales no cumplen satisfactoriamente su cometido, los alumnos cada día almacenan más información y en forma mecánica la reproducen sin llegar a la adquisición de habilidades o estrategias que le permitan transferir sus conocimientos en la resolución de problemas académicos y de situaciones en su vida diaria.

Como una alternativa de respuesta a este problema se propone un enfoque dirigido a los estudiantes que pretende el desarrollo deliberado de habilidades para pensar. El pensamiento humano no debe concebirse en forma reduccionista como la capacidad de almacenar la información, ignorándose su potencialidad de procesamiento y transformación; la cognición puede y debe cumplir ambas funciones, organizar y almacenar información y transformarla en la generación de productos nuevos, y la educación debe proveer los medios necesarios para el logro de estos propósitos.

Participación en la gestión escolar

En la dimensión de participación en la gestión y organización de la escuela se ha precisado que estos desempeños se desarrollan en una escuela gestionada de forma democrática, con un clima de convivencia institucional amigable y respetuosa que ejerza su autonomía asumiendo la responsabilidad de sus decisiones.

La UNESCO reconoce la participación en la gestión educacional a partir de la creación de sistemas educativos más flexibles y heterogéneos, donde se respete la diversidad en términos de ofertar

educación en necesidades especiales, así como el respeto a los entornos culturales y naturales.

En ese mismo orden Tapia (2003), señaló respecto de la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y profunda, es decir, hacia una gestión con la suficiencia teórico y metodológica para convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesional, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

Por otro lado Batista (2001), la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa. Por lo tanto, la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la

cotidianeidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo.

Asimismo Zubiría (2006), el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender.

En ese mismo orden Harris y Hopkins (2000), el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio afectivo.

Por otro lado Rodríguez (2009), coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras. Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y que además de manifestarse en una metodología se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias. Así, el clima de aula determina en gran medida el impacto del desempeño docente y está directamente ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un factor clave en el

aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza. Ahora bien, las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligadas de la noción sobre los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y condiciones que puedan estar a favor o en contra del propósito de aprender. Por ello es importante que a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación que valore tales particularidades, a fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar evidentemente ligada a los objetivos y la visión institucionales.

2.2.2.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

La evaluación del docente es tan importante y necesaria como la evaluación del alumno. En la medida que la evaluación arroje resultados como mínimo margen de error, es posible que la toma de decisiones, sobre la base de estos resultados, contribuya a mejorar la calidad de la enseñanza y consecuentemente, del aprendizaje.

De igual manera, Mateo (2005) indica que existe sin duda, un renovado interés por el papel que juega la evaluación del profesorado en la mejora, de hecho las comunidades educativas no pueden sustraerse a la creciente preocupación social en torno a como introducir en todo sus ámbitos y es evidente que existe la convicción de que detrás de cualquier mejora significativa en la escuela subyace la actividad del profesorado. (p.95)

Por todo ello, establecer la conexión nacional entre los vértices del triángulo: Evaluación de la docencia-mejora y desarrollo

profesional del profesorado-mejora de la calidad de la institución educativa, es fundamental para introducir acciones sustantivas de gestión de calidad. Las diversas experiencias de evaluación de desempeño docente nos demuestra que las finalidades o las razones por las que se puede implementar un sistema de evaluación del desempeño docente son varias, y estas mismas experiencias nos demuestran que se tratan de alternativas excluyentes ya que todas ellas contribuirían, una y otra menos, a mejorar la calidad de la docencia y con ello la calidad de los procesos educativos y de la educación general. Dado que el trabajo del docente es el principal factor que determina el aprendizaje de los estudiantes, la evaluación del desempeño docente se halla definida como estrategia para el mejoramiento de la calidad educativa en los países desarrollados y en buena parte de los denominados en vías de desarrollo. tal es así que , Emery (2001) afirma que en Inglaterra, por ejemplo, ha habido un interés creciente “En estándar es y competencias requeridas por los profesores al ingresar a la profesión junto a la voluntad por establecer un sistema efectivo de evaluación del desempeño de los profesores en servicio” (p.1)

En Cuba ha habido una reflexión profunda sobre el papel del docente en los procesos educativos.”Durante varias décadas se trabajó en el sector educacional bajo el supuesto de que el peso de las condiciones socio económicas y culturales externas al sistema educativo sobre las posibilidades de éxito de los educadores es tan fuerte, que muy poco podía hacerse al interior de las instituciones para contrarrestarlas” (Valdez, 2001, p. 1).

La asociación Chilena de Municipalidades y el colegio de profesores de Chile (2001, p.2) reconoce que la evaluación del desempeño docente se ha convertido en un tema prioritario de las políticas referidas a docentes en muchos países, particularmente en aquellos del mundo desarrollado. Esto se explica por varias razones,

algunas de las cuales se relacionan directamente con la necesidad de mejorar los resultados de aprendizaje del sistema educativo y el supuesto que los maestros tienen un rol decisivo en el logro de los resultados. Sin contradecir estas razones y mas bien complementándolas, se argumenta que se ha aceptado por demasiado tiempo que los docentes sean autónomos en su gestión de aula, situación que debería empezar a cambiar, en cuanto a rendir cuentas respecto a la calidad de sus actividades y que la evaluación de su desempeño es una forma de asegurar que esto ocurra.

Utilidad de la evaluación del desempeño docente

Para, Barberà (2000) la más importante utilidad de esta evaluación debería tener el de posibilitar el diseño de estrategias, medidas de esfuerzo , crecimiento profesional pertinente y ajustado a las condiciones y necesidades reales de cada docente. “Es evidente que las necesidades de formación y capacitación de los docentes son diversas y que las propuestas uniformes y monocordes terminan siendo útiles solo para un grupo pequeño a cuyas necesidades responden”(p.108).

Por otra parte, Hamilton (1999) señala “un sistema de evaluación participativo, con criterios concordados y procedimientos auto y co-evaluativos, permitiría lograr un mayor nivel de compromiso de cada docente con las metas, los objetivos y las personas involucradas en el proceso educativo” (p. 189). Así mismo, un sistema de evaluación, con participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo permitiría responsabilidad individual y colectiva de todo los ciudadanos respecto a las grandes metas y objetivos educativos locales y regionales.

2.2.2.6. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DOCENTE

Según, Stegmann (2004, p. 3) Los estándares se expresan en términos de lo que se sabe y puede hacer quien ingrese al ejercicio docente, los cuales descansan sobre dos elementos conceptuales:

La base de conocimientos necesario para un buen ejercicio docente:

Los contenidos básicos requeridos para que un educador ejerza adecuadamente su docencia, se centran en 4 áreas principales:

Contenidos del campo disciplinario o áreas de especialización respectiva, con énfasis en comprensión de los conceptos centrales en este campo y su modo de construcción, como también conocimientos sobre procedimientos respecto a aquellas materias cuyos aprendizajes se evidencia en acciones y producto.

Los alumnos a quienes va a educar, como ocurre el desarrollo de los individuos en sus dimensiones biológicas, emocionales, sociales y morales; nociones sobre los procesos de aprendizaje, la relación entre aprendizaje y desarrollo, a diversidad de estilos de aprendizaje y de inteligencias; y las diferentes necesidades de los estudiantes.

El proceso de enseñanza, las formas de organización de la enseñanza y el currículo de los distintos niveles. Incluye entender la relación entre conocimiento disciplinario y Andragogía; conocer las maneras de conceptualizar la enseñanza, las estrategias para organizar los procesos de enseñanza y crear ambientes conducentes a ello; el sentido y propósito de la evaluación y calificaciones; para atender las distintas metas de la enseñanza. Comprender también el conocimiento sobre modos de apoyar alumnos en sus dificultades personales, sociales y de aprendizaje, comprensión y manejo de comportamiento social.

Las bases sociales de la educación y la profesión docente. Esto implica comprensión de factores sociales culturales que afectan los procesos educativos en los espacios estructurados de las instituciones educativas. También la comprensión del sistema y sus demandas. Contemplan, por fin, todo lo que tiene que ver con el conocimiento de la profesión docente y de la disposición y actitudes requeridas de un buen profesional, por las personas que le corresponde atender.

Elementos que constituyen el proceso de enseñanza aprendizaje: Debido a que la función específica del educador es enseñar en contextos educativos diseñados para este fin, como son los espacios escolares, los estándares se refieren a los actos de enseñanza que se dan en ese contexto y al nivel de desempeño docente que necesitan demostrar los profesores al respecto, se plantea que la “condición primaria para su efectividad es reconocer y comprender el estado actual en que se encuentran quienes aprenden implica también que los actos de enseñanza deben ser preparados”.

Por otra parte, el acto de enseñar requiere establecer un ambiente de aprendizaje propicio para las metas planteadas, con reglas de comportamientos conocidos y aceptado por los educandos, de acuerdo a su estado desarrollo cognitivo, social y moral.

Además, la enseñanza se realiza mediante estrategias interactivas que permiten a los alumnos comprender en forma personal y también participativa, concepto y relaciones o manejar destrezas y capacidades.

La evaluación o monitoreo de aprendizaje necesita dirigirse tanto a las metas planteadas antes como a las que emergieron durante el proceso de enseñanza y que requiere de estrategias apropiadas que permitan juzgar y comprender tanto el estado de progreso como la culminación del aprendizaje de cada alumno.

Asimismo, Valdez (2005, p. 60) establece tres tipos de estándares de desempeño profesional diferentes:

Los estándares mínimos, especifican los niveles de rendimiento que se espera alcancen y mantengan los profesores. Están diseñados para que entren o se mantengan en la profesión profesores incompetentes.

Al respecto debo manifestar que un sistema de evaluación de desempeño del docente, debe hacer algo más que garantizar la presencia de capacidades y conocimientos básicos; deben alentar a los profesionales a desarrollar sus capacidades al máximo y pueda mejorar este nivel que condiciona el autor.

Los estándares competitivos, tienen como propósito proporcionar incentivos y compensaciones por alguna clase de rendimiento superior o por determinados tipos del mismo. El salario según méritos y la mayoría de las escalas profesionales emplean escalas competitivas porque proporcionan unos incentivos a los profesores sobre la competitividad. Los estándares competitivos simplemente animaran a los profesores a competir por un número limitado de promociones o compensaciones económicas, en vez de proporcionar a todo los profesores los medios e incentivos para lograr un mayor crecimiento profesional. Al respecto discrepo la parte final puesto que al dar incentivos es la mejor manera de buscar una educación de calidad y de crecimiento sostenido.

Los estándares de desarrollo, están diseñados para fomentar el desarrollo de los conocimientos y capacidades de los profesores especificando las áreas de capacidades u objetos de mejora en vez de apoyarse en enfoque correctivos (mínimos) o competitivos, los estándares de desarrollo ponen el énfasis sobre la capacidad de desarrollo y la mejora de los profesores.

Muchas de las propuestas del salario según méritos y escalas profesionales han fracasado porque no evalúan a los profesores para que tenga lugar el desarrollo de estos sino para especificar los niveles mínimos de rendimiento.

Evidentemente si el objetivo de un sistema de evaluación ha de ser el desarrollo del profesor, debería centrarse en algo que este puede de verdad desarrollar sus capacidades profesionales.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existan entre las personas durante la realización de cualquier actividad.

Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, 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

Liderazgo directivo

El liderazgo directivo es uno de los elementos esenciales en una organización educativa que desea brindar un servicio de calidad.

Desempeño docente

El desempeño docente comprende la conceptualización, comprender y proceder en su práctica educativa, así como también el profesionalismo que evidencia en el manejo de instrumentos propios de su labor docente, su identificación, entrega y compromiso en el aula.

Administración

Correcta disposición de bienes y recursos para potencializar su desarrollo en la consecución de utilidad o ganancia. Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

Educación

La educación (del latín "educare") puede definirse como:* El proceso bidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.* El proceso de inculcación / asimilación cultural, moral y conductual.

Desempeño laboral

Capacidad de realizar una labor, sea en un centro de trabajo u otro lugar. Se evalúa de acuerdo a la eficacia y efectividad.

Factor

En el componente Administración de Riesgos: algo que contribuye, conjuntamente con otros elementos, a que se produzca un efecto determinado

Gestión

Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Gestión educativa

Estrategias que se despliegan para obtener resultados positivos en términos administrativos y educativos en una institución educativa.

Gerencia educativa

De dirigir o conducir una organización o institución educativa.

Relaciones humanas

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Se sustenta en los textos escritos por los doctores **FRANCISCO FARRO CUSTODIO** (2001: 184 - 189), titulado **Planteamiento estratégico para instituciones educativas de calidad** y **LUIS RODRIGUEZ DE LOS RÍOS** (2003: 227 - 235), expresado en su texto **Técnicas de estudio e investigación**.

ACCIONES, es el conjunto de actividades u operaciones realizadas con el objetivo de lograr las metas consideradas en el plan.

CALIDAD EDUCATIVA, es una opción para articular en un mismo proceso programático dos espacios de reflexión y de intervención que hoy representan un ciclo virtuoso. La calidad es un factor estratégico que trata de prevenir fallas. La calidad educativa requiere transformar la cultura profesional de los centros

escolares en una nueva cultura que permita la reflexión colectiva y la discusión permanente de los principios que guían la práctica.

CALIDAD EDUCATIVA TOTAL, es la satisfacción y responsabilidad de todos los agentes educativos haciendo bien el proceso educativo y cada vez mejor.

CURRÍCULO, se designa el instrumento pedagógico didáctico que planifica actividad educativa a nivel de establecimientos, con el fin de articular, en una relación implícita los objetivos, metas, contenidos, procedimientos, formas de evaluación, decisiones organizativas. El currículo es un proceso continuo de construcción que involucra al docente y al estudiante en su diseño, ejecución y evolución, puesto que el currículo expresa la síntesis de las intenciones educativas y el planteamiento de estrategias alternativas para llevarlo a la práctica y la evolución de sus logros.

CAPACIDAD, es una habilidad total que utiliza el aprendiz para aprender, lo constituyen un conjunto de destrezas.

COGNICIÓN, son procesos mentales perceptibles, memorizados, razonados y resuelven un problema; mediante los cuales el alumno obtiene conocimiento del mundo exterior e interior.

COMPETENCIA EDUCATIVA, son las capacidades que se desarrollan en la interacción entre los saberes y los ejes dinamizadores del proceso educativo; lo constituyen los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las destrezas que el alumno debe lograr.

EFICIENCIA EDUCATIVA, es la capacidad de unificar todos los recursos para cumplir con éxito y efectivamente los objetivos y metas con el menor costo de dinero, social, moral, psicológico y de tiempo.

EVALUACIÓN, es el proceso sistemático, continuo, permanente, integral, previsor, obtiene, procesa o interpreta información educacional para la autoridad pertinente para que tome decisiones. Término elástico que abarca muchas clases de juicios, para hacer una valoración o medir algo (objeto, situación, proceso).

GESTIÓN EDUCATIVA, es el conjunto de actividades pedagógicas integradas con la gerencia que realiza el director con varias estrategias consideradas por decisiones propias e influencia, llega a la familia educativa de una institución o escuela para conducirla por encargo del Estado o del empresario.

GESTIÓN PEDAGÓGICA, es la gestión de los procesos educativos, de la programación curricular, del sistema de evaluación, de las diferentes propuestas y estrategias didácticas, promovidas por las actividades pedagógicas.

HABILIDAD, es un paso estático o potencial de los procesos reales.

METACOGNICIÓN, es el conocimiento sobre los procesos y los productos de nuestro conocimiento estable, constante, factible y de aparición relativamente tardía en el desarrollo de la persona, de su tarea, estrategia y de sus experiencias meta cognitivas.

PLANEACIÓN, es un proceso racional de acciones, tiende a alcanzar objetivos en forma variable, rápida y económica.

PROGRAMACIÓN DE AULA, es un documento, establece actividades en un contexto, tiempo especificado, sirve para enseñar contenidos del Proyecto Curricular de Centro de la institución educativa y pretende conseguir varias capacidades.

SESIÓN DE APRENDIZAJE, es la etapa concreta del currículo, es la parte operativa de la práctica pedagógica, proviene de las actividades o proyecto y contienen situaciones de aprendizaje.

2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.4.1 HIPÓTESIS ALTERNA

2.4.2. HIPOTESIS NULA:

2.5 SISTEMA DE VARIABLES

2.5.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:**
- **VARIABLE DEPENDIENTE:**

2.5.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo básico En la presente investigación no experimental se van a observar los fenómenos tal y como se dan en el contexto natural, para después analizarlos. La investigación está constituida por conceptos, juicios y raciocinios que reflejan las competencias que poseen los docentes.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACION

Esta investigación es de nivel descriptivo correlacional de corte transversal. Es una investigación no experimental porque no se manipulan las variables. No se hacen variar intencionalmente las variables. Es una investigación correlacional porque describe el liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente entre los miembros que integran la comunidad educativa.

3.3 METODO DE INVESTIGACION

En el proceso de investigación se empleó el método científico para la dar una orientación general y luego esto fue corroborado por los métodos particulares:

a) El método inductivo y deductivo.- Son los métodos que se utilizaran para buscar la inducción y deducción de la lógica del trabajo de investigación.

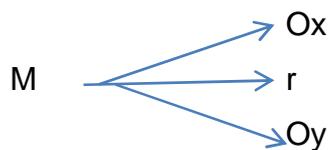
b) El método Analítico - Sintético.- Estos métodos servirán para desarrollar el análisis de los datos de las variables y sus dimensiones bajo estudio, se reconstruyen o descomponen en sus elementos correspondientes.

c) **Explicativo.**- El trabajo será orientado a través de este método para ver el contexto mediante la observación y explicación de la realidad problemática.

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación, es no experimental de diseño correlacional, cuyo diseño es el siguiente:

Formalización:



Donde:

Ox : variable Liderazgo pedagógico

Oy : variable Desempeño Docente

r : relación entre variables

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población

Para la presente investigación la población de estudio está establecida por los estudiantes del III Ciclo

Los participantes observados en el proceso de investigación corresponden a los Docentes de la Institución Educativa N° 34122 de Huaylasjirca, Distrito de Yanahuanca, Provincia de Daniel Carrión y Región. Según el cuadro que se presenta:

GRADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primer grado	1	15
Segundo grado	1	15
Tercer grado	1	15

Cuarto grado	1	15
Quinto grado	1	15
Sexto grado	1	15
TOTAL	8	100%

Fuente: PAD- I.E.-UGEL Daniel Carrión

3.5.2. MUESTRA

Los participantes observados que representa a la muestra, se extrae el total de docentes de la Institución Educativa N° 34122 de Huaylasjirca, por ser una población pequeña.

GRADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primer grado	1	15
Segundo grado	1	15
Tercer grado	1	15
Cuarto grado	1	15
Quinto grado	1	15
Sexto grado	1	15
TOTAL	8	100%

Fuente: PAD- I.E.-UGEL Daniel Carrión

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1. Técnicas :

Las técnicas e instrumentos utilizados en el proceso de investigación son:

.Técnicas de investigación	Instrumentos de investigación
Observación directa	Guía de observación
Cuestionario	Cédula de cuestionario
Entrevista	Guía o formato de entrevista
Análisis de contenido	Hoja de codificación
Técnica bibliográfica	Ficha bibliográfica

3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

Se utilizó el paquete estadístico SPSS para tabular y presentar los resultados obtenidos, a través de las técnicas estadísticas como cuadros y gráficos estadísticos y las medidas de tendencia central y medidas de dispersión. Se utilizó el programa estadístico de SPSS en su versión actualizada a fin de contrastar los datos de las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión. Asimismo para efectuar la prueba de hipótesis.

En la tabla y gráfico estadístico, para el procesamiento estadístico, se utilizó:

- ✓ Tabla de frecuencia
- ✓ Medida de tendencia central
- ✓ Medidas de dispersión
- ✓ Varianza
- ✓ Desviación estándar

3.8, SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó los siguientes instrumentos de investigación:

a) Ficha de verificación del liderazgo pedagógico del director:

La ficha de verificación del liderazgo pedagógico, es un instrumento previamente elaborado donde las preguntas son formuladas por escrito, con 20 ítems y su respectiva escala. El cual será aplicada a la muestra seleccionada.

b) Cuestionario de desempeño docente:

Este cuestionario fue adaptado, consta de 20 ítems, elaborado en función a sus dimensiones e indicadores, elaborada de acuerdo a la temática de la investigación desempeño docente, extraída de los autores de: Ministerio de Educación de Chile (2006) Marco para la buena enseñanza. Santiago de Chile. De Héctor Valdés Veloz “El desempeño del maestro y su evaluación.” (2004) y de Ignacio Montenegro Aldana “Evaluación del desempeño docente. “ (2003)

3.9. VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS.

Se procedió a la evaluación por juicio de expertos de los dos instrumentos que fueron validados por Docentes que tienen experiencia en el campo de la investigación Mg. Ulises Eespinoza Apolinario, teniendo en cuenta varios criterios que se observan en los siguientes cuadros:

FICHA DE LIDERAZGO PEDAGOGICO DEL DIRECTOR	
INDICADORES	CRITERIOS

1. REDACCIÓN	Está formulado con el lenguaje apropiado.
2. TERMINOLOGÍA APROPIADA	Sí, los términos usados están al nivel de la comprensión de los estudiantes de la muestra
3. INTENCIONALIDAD	Sí, los ítems miden lo que deben medir

Del mismo modo, establecieron como criterio de aprobación de los instrumentos, un calificativo del tercio superior en la escala vigesimal, vale decir entre 17 a 20 puntos; tal como se observa a continuación.

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE				
EXPERTOS	REDACCIÓN	TERMINOL APROPIAD	INTENCIO -NALIDAD	TOTAL
1	18	18	18	18
2	19	18	18	18
TOTAL	18	18	18	18

Resultado que otorgan los expertos al instrumento de cuestionario.

De acuerdo al cuadro, el promedio de los resultados del equipo de expertos es 18 con lo cual el cuestionario, fue aceptado y validado. El tratamiento y resultado fue similar para los instrumento de investigación.

3.6.1.2 NIVEL DE CONFIABILIDAD

Para obtener el nivel de confiabilidad de los instrumentos, se aplicó el estadístico Kuder Richardson 20 (KR20), obteniendo como resultado 0.92 para ambos instrumentos de investigación. Estos resultados nos indican que los test son

altamente confiables.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la lista de cotejo para evaluar la producción de textos

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

Arana, J. (2007). La motivación. Obtenido el 4 de Octubre del 2012 de http://www.pedagogía/la_motivación.

Batista, G. (2001). El clima de la organización. México. Editorial Trillas

- Brunnet, L. (1997). El clima del trabajo en la organización. México. Editorial Trillas.
- Barberà, V. (2000). *la planificación de los objetivos en el diseño curricular del centro: Pre escolar, educación general básica y enseñanza media.*
- Canales, I. (2001). *Evaluación educacional.* Lima, UNMSM-FE, Edit. LEMM.
- Chiroque Chunga, Sigfredo (2006). Evaluación de desempeños docentes. Informe 45.IPP.Lima-Peru.
- Corrales, I. y Díaz, J.A. (2006). Clima organizacional y clima de los docentes en la ULA.
- Gaspar, M. (2005). *Clima Organizacional y el desempeño docente.*
- Gutierrez, M.A. (2008). Tesis "*Curriculum, liderazgo y nivel profesional docente en la calidad educativa de la Universidad Nacional Mayor de san Marcos*". Lima Perú. UNMSM.
- Guillén, G. C. & Guil, B. R. (2000). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales.* México: Ed. McGraw-Hill.
- Harris, H. y Hopkins, P. (2000). *Desarrollo profesional del docente.*
- Herrero, J. (2011), Discurso de clausura del 2do. Congreso Pedagógico Nacional "Ser Maestro en el Perú". Lima Perú.
- Jiménez, D. (2008). *¿Cómo ser líder cuando no se es jefe?*. Obtenido el 12 de noviembre del 2012 de http://www.gerencia.com/articulo/como_ser_lider_no_se_es_jefe.
- Kupfer de Chile (2010). *Relación entre el liderazgo y el desempeño docente.*
- Marcone, F. (2005). Lineamientos de la propuesta de convivencia escolar democrática. Obtenido el 30 de Noviembre del 2012 de: http://www.congreso.gob.pe/histórico/.../Com_Francisco_Marcone%20.doc.
- Mutis, L. (2011). El desempeño docente. Obtenido el 01 de diciembre del 2012 de: <http://es.cribd.com/doc/22266139/el-desempeño-docente>.
- Navarro, E. (2011). Red educativa científica. Lima Peru. San Marcos.

- Nieves, F. (2004). Desempeño docente y el clima organizacional en el Liceo "Agustin Codazzi" de Maracay, Estado de Aragua.
- Pronafcap (2009) Perfil del docente. II Seminario. MED. Lima-Perú.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. 8ª. Edición. México. Pearson Educación.
- Rodriguez, N. (2004) El clima escolar. Revista digital "Investigación y educación " Revista Nº 7, volumen 3 marzo. Extraído el 28 de enero del 2010 desde WWW.c.sif.es/andalucía/modules/mod_sevilla/archivos/revistaense/n7v3/clima.PDF.
- Rodríguez, C. (2009). Estrategias didácticas: Métodos, técnicas y procedimientos. Obtenido el 26 de noviembre del 2012 de: http://www.eumed.net/libros/2007c/322/estrategia_didáctica_método_técnica_procedimiento.htm
- Rincón, J. C. (2005). Tesis "Relación entre el estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes en las instituciones educativas del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas". Lima Perú. UNMSM.
- Tapia, R. (2003). El desempeño docente un realidad insuperable. Bogotá Colombia.
- Valdés, H. (2004). El desempeño del maestro docente y su evaluación. La Habana: Pueblo y Educación.
- Valdés, V. (2010). Evaluación del desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente. México, 23 al 15 de mayo 2012.
- Zubiria, J. (2006). Evaluación del desempeño docente. Bogotá Colombia.
- Álvarez, H. (1993). *La nueva organización. Una visión a través de su cultura*. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle.

Aylwin, M. (2001). *Profesionalización docente y calidad de la educación*. Seminario Internacional Santiago de Chile, 8 y 9 de marzo. Ministra de Educación de Chile.

Consejo Nacional de Educación (2007). *Hacia una formación docente de calidad*. Taller sobre formación inicial y en servicio Julio, 2007

Chiavenato, I. (1994). *Gestión de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc.Graw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.

Domínguez, C. (1999). *El desempeño docente, las metodologías y el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Facultad de Medicina*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Docencia en el Nivel Superior en la Universidad Mayor de San Marcos. Lima Perú.

Frías, D. (2003). *Clima Organizacional entre grupos de docentes secundarios de una Unidad de Servicios Educativos de Lima Metropolitana*. Tesis de grado Universidad San Martín de Porres.

Hamilton. (1999). *La paradoja pedagógica*, Ediciones propuesta educativa. Año X, Nro. 20 Buenos Aires.

Mateo, J. (2000). "La evaluación educativa, su practica y otras metáforas" Editorial Horsori Barcelona España...

MINEDU (2003) Ley de Educación N° 28044 (2003, 29 de julio). En *El Peruano*, p. 248945.

MINEDUC (2001). *Manual de la Buena Educación*. Ministerio de Educación de Chile.

Pérez E. (2005). *Evaluación del Desempeño Docente*. Mineduc : MBE

Pérez Javier E. (2005). *Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de Educación Básica* [en línea]. Venezuela. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos13/lider/\[2005, 19 de abril\]](http://www.monografias.com/trabajos13/lider/[2005, 19 de abril].).

Rivero, J. y Otros (2003). *Nueva Docencia en el Perú*. Ministerio de Educación. Lima - Perú.

Rodríguez, A.; Retamal, M.; Lizana, J.; y Cornejo, F. (1999). *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: "evaluación en una empresa pública chilena"*. Universidad de Talca. Chile.

Stephen p. Robbins (2005). *Comportamiento organizacional*, Impreso en México Litográfica impramex S.A. Centeno N° 162-1 Colmera grujas Esmeralda, México.

Valdez, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Tarea.

Valdez, H. (2000) Ponencia presentada por Cuba en el *Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente* realizado en la ciudad de México, del 23 al 25 de mayo del 2000. OEI.

Valdés, H. (1995). *Informe de investigación: Diseño de un sistema para evaluar la calidad de la educación en Cuba*. (ICCP MINED). La Habana.

Valdez, H.(2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*, editorial pueblo y educación impreso en la empresa gráfica Haydee Santamaría Palma. Cuba.

Anaya, D. (2007). *Satisfacción laboral de los profesores de Educación Infantil, Primaria y Secundaria* Un estudio de ámbito nacional Revista de Educación, 344. Septiembre-diciembre 2007.

Barberà, V. (2000). *la planificación de los objetivos en el diseño curricular del centro: Pre escolar, educación general básica y enseñanza media.*

Canales , I. (2001). *Evaluación educacional.* Lima, UNMSM-FE, Edit. LEMM.

Davis, K. & Newstrom, W. (1999). *Comportamiento humano del trabajo* recuperado el 12 de Enero del 2009, de [http:// www.sibib.ucm.cl/boletin/b_99.htm](http://www.sibib.ucm.cl/boletin/b_99.htm) - 97k.

Delannoy, F.(2001). *Profesionalismo docente y aseguramiento de la calidad de la enseñanza Internacional.* Ponencia de la consultoría Internacional de Educación. Seminario"Profesionalismo docente y calidad de la educación", Santiago, recuperado el 20 julio 2009, de <http://www.mineduc.cl/zonas/profesores/seminario>.

Del Campo, R. (2000). *¿Cuáles son las competencias?.* Volumen 1, Nª 29 Carrera profesional, recuperado el 17 Noviembre del 2009, de <http://www.mineduc.net/articulo.shtml>.

Domínguez, C. (1999). Tesis para optar el grado de Magister en medicina por la UNMSM titulado "*el desempeño docente metodología didáctica y el rendimiento de los alumnos de la escuela académica profesional de obstetricia de la facultad de medicina*". Lima –Perú.

Don John W. Slocum (1998). "*Administracion séptima edición*"Mexico.International Thomson editores .

Emery, H. (2001). Lecciones de experiencia del Reino unido en el desarrollo de estándares de la *Calidad de la enseñanza*. Ponencia presentada en el seminario Internacional “Profesionalismo Docente y calidad de la Educación” Santiago de Chile, Mayo 8 del 2001.

Esteve, J.M. (1994). *El malestar docente*. Barcelona: Paidós Iberia S.A.

Fernández, M. (2003). Tesis para optar el grado académico de Doctor en Psicología en la UNMSM titulado “*Fuentes de presión laboral, tipo de personalidad, desgaste Psíquico (Burnout), satisfacción laboral y desempeño docente*”. Lima Perú

García, J. (2008). Tesis para optar el grado académico de Magister en Administración de la educación universitaria en la UNMSM titulado “*Relación entre la ejecución curricular y el desempeño docente según los estudiantes de la facultad de educación de la facultad de educación de la UNFV*” Lima - Perú.

García, A. & Ovejero, A. (1999). Feedback laboral y satisfacción. Universidad de Oviedo. <http://www.uniovi.es>.

Hamilton. (1999). *La paradoja pedagógica*, Ediciones propuesta educativa. Año X, Nro. 20 Buenos Aires.

Korman, A.K. (1978). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid. Editora Morata.

Locke, E.I. (1976). *The nature and causes of Job satisfaction*. En Dunnette, Handbook of organizational and industrial Psychology. Chicago: Rand McNally

López, R. (2006) trabajo de investigación de maestría, titulada: “*Formación pedagógica y desempeño laboral del docente de educación básica*” para la Universidad Rafael Urdaneta,

Lawler, E. & Porter, L.(1979). *Actitudes, esfuerzo y desempeño en el trabajo*: un modelo teórico. En Fleishman,E.& Bass, A. *Estudios de la Psicología industrial y del personal*. México: Trillas

Ma, X. & Mac Millan, R.B. (1999).Influences or workplace conditions on Teacher’s job satisfaction.*Journal of Educational Research,93,39-47*

Marín. (2006)*satisfacción productividad recuperado el 26 de Noviembre del 2009,*
deHttp//www.Revistassatisfacciónlaboral.comC:\DocumentsandSettings\
Usuario\Escritorio\revista.zip

Mendoza, A. (1998). Concepción y creencias de la evaluación en el docente.

Rincón. (2005). Relación entre el estilo *liderazgo del director y el desempeño docente del valle de Chumbeao de la provincia de Andahuaylas*. Tesis para optar grado de magister en Educación Universidad Nacional Federico Villareal.
Revista inter-Universitaria de formación de profesores, 33,107-120.

Newstrom , J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Onceava Edición. México.

Olivares & Quintana (2006 junio.1)” *Satisfacción laboral de docentes del Departamento Académico de Clínica Estomatológica*” *Revista Estomatológica Herediana ISSN 1019-4355 versión impresa*

Palma, S (1999). “Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en Trabajadores de Lima Metropolitana. Revista Teoría e Investigación en Psicología, Vol IX, N°1, 27 -34.”

Paredes. & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencia*. Editorial centro de estudios Ramón Areces, S. A. España.

Perez, C. (2000). *Técnicas de muestreo estadístico: Teoría práctica y informativas*. México: Alfa-Omega, grupo editor, S.A. de C.V.

Piscoya , L. (1993). *Investigación y estudios de post grado en contención nacional de la escuela de post grado UNMSM*.Lima –Perú

Salancik,G. & Pfeffer,J.(1978). Asocial information processing aproach to Job actitudes and task design.Administrative Ciencia Quaterly,22,224-252

Saravia,C.(1999). *El desempeño del maestro: una reflexion desde la accion*.Revista tablero,60,5-13

Stephen p. Robbins (2005). *Comportamiento organizacional*, Impreso en México Litográfica impramex S.A. Centeno N° 162-1 Colmera grujas Esmeralda, México.

Mateo, J. (2000). “La evaluación educativa, su practica y otras metáforas” Editorial Horsori Barcelona España...

Valdez, H.(2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*, editorial pueblo y educación impreso en la empresa gráfica Haydee Santamaría Palma. Cuba.

Gutierrez, A. (2005). Las 5 fases del proceso de toma de decisiones.

<http://es.scribd.com/doc/Las-Fases-Del-Proceso-de-La-Toma-de-Decisiones>

AGREDA LINIAN, Eloida; ALVARADO MORALES, Carlos y SOLDEVILLA OLIVARES, Sydney. (2000). *Función Operativa: Producción y Recursos Humanos*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.

ALVARADO OYARCE, Otoniel. (1996). *Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades*. Ediciones Vallejianas, Lima.

AYALA VILLEGAS, Sabino. *Gerencia educativa*. Publicado en <http://www.gestiopolis.com/recursos5/archivo/deger/geredu.zip> Acceso: 21 de febrero del 2006

BENÍZ, W. Y NANUS, B. (1995) *Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Editorial Norma, Bogotá.

BOUCKAERT, Geert. (1998). *Medida y gerencia del funcionamiento en el contexto de la evaluación del sector público*. Instituto Nacional de Administración.

CAETANO, Antonio. (1990). *Evaluación del desempeño. Teoría y práctica*. Editora RH, Lisboa.

CHIAVENATO, Idalberto. (1987). *Teoría General de la Administración*. 3era. Edición editorial McGraw-Hill, Sao Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Administración de recursos humanos*. 2da. Edición, editorial McGraw-Hill, Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). Administración de recursos Humanos. Quinta edición. Germán Alberto Villamizar (Trad.) Editorial Mc. Graw-Hill. Interamericano Colombia.

DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. (2004). Administración de recursos humanos. Editorial México, México.

DUIGAN, E y MACKPERSON G. (1992). Liderazgo y planeación escolar. Ediciones Popular, Madrid.

FERNÁNDEZ, F. (1992). "Relación entre el Estilo Gerencial del personal directivo de las Escuelas Básicas de Alta Gracia de Orituco de la 3° Etapa y el Clima Institucional de dichas instituciones". Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

NETZAHUALCÓYOTI GALLAGA, G. Teoría de las Relaciones Humanas. Publicado en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/teorelhum.htm#teo> Fecha de acceso: 12 de febrero del 2006.

SOVERO HINOSTROZA, Franklin. (2003). Cómo dirigir un Centro Educativo Innovador. Editorial San Marcos, Lima.

SUÁREZ SÁNCHEZ, Manuel y VALENCIA SÁNCHEZ, Miguel. (2003). "Metodología para el diseño de descripciones de puestos de trabajo, perfil de competencia". Editorial Interamericana, México.

TODARO, Rosalba; GODOY, Lorena y ABRAMO, Laís. (2000). Desempeño laboral de hombres y mujeres. Opinión de los empresarios. México.

UDAOANDO DURÁN, Miguel. (1992). Gestión de calidad. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.

VALDEZ ARROYO, Ángel. (1999). Administración de Recursos Humanos, Universidad Nacional Federico Villarreal, Facultad de Administración, Lima.

WERTHER W. Davis K. (2002). Administración de Personal y Recursos Humanos, México D.F, Editorial Mc Graw – Hill compañía, INC.

&&&&

ADAIR, Jhon (1990). El liderazgo basado en la acción. Editorial McGRAW-HILL, México.

ÁLVAREZ, Manuel. (2002). El liderazgo de la calidad total. Editorial Escuela Española S.A., Madrid.

ALVARADO OYARCE, Otoniel (2001). Gestión Educativa: Enfoques y procesos. Lima

ANGELS GARCÍA. Paradigmas y prácticas pedagógicas para el siglo XXI. En: Fórum Internacional de Educación. Derrama Magisterial. Lima, 21-26 febrero del 2000.

ARANA, María Elena (2001). Principios y procesos de la gestión educativa. Colección Biblioteca Pedagógica. Editorial San Marcos, Lima.

ÁVILA ACOSTA, Rubén (2000). Breve diccionario de terminología e indicadores socio educativos. Ediciones R.A., Lima.

BARRIGA ARCEO y HERNÁNDEZ ROJAS (2001). Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. Editorial Premium. Lima.

BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1995). Transformational Leadership: A reponse to critiques. In M. Chemers & R. Ammon (eds) Leadership Theory and Research: Perspectives and Direction. NY: Academic Press.

CABRERA, Jaime (2002). Bases para la orientación de la gestión descentralizada de Recursos Humanos. Ministerio de Salud. Editorial Dirección General de Políticas, Regulación y Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos. Lima.

CALERO PÉREZ, Mavilo (1994). Hacia la excelencia de la educación. Editorial San Marcos, Lima.

CRAWFORD, Fred y MATHEWS, Ryan (2002), El Mito de la excelencia. Ediciones Urano, España.

CORONEL, J. M. (2000). La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Universidad de Huelva. Huelva.

CHIAVENATO, Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. 2da. Edición, editorial McGraw-Hill, Colombia.

DE FRANCO Mineira Finol, MARCANO Noraida y PIRELA Virginia (2000). Evaluación de la gestión administrativa del gerente educativo en instituciones de III etapa de educación básica. Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. Caracas-Venezuela.

DELGADO SANTA GADEA, Kenneth (2007). Educar desde la crisis. Editorial San Marcos.

DUIGAN, E y MACKPERSON G. (2003). Liderazgo y planeación escolar. Ediciones Populas, Madrid.

DITCHER, E. (1990). ¿Es usted un buen gerente? Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, México.

DUIGAN, E y MACKPERSON G. (1992). Liderazgo y planeación escolar. Ediciones Populas, Madrid.

ESCUADERO, J. M. (2000): El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa. Ediciones Trébol. Barcelona.

ESTEBAN SECARPA, Roque y TORRES QUINTERO, Rafael (1996). Tratado de pedagogía. Editorial INIDE, Lima.

ESTRADA NAVARRO, C. (2003). Técnicas de gestión de calidad en instituciones documentales. Editorial Murcia. España.

FARIÑAS L. G. (2003). Administración eficiente, una estrategia para la enseñanza, Editorial Academia. La Habana

FERNÁNDEZ PÉREZ, M. (2002). Exploración y cambio educativo: el fracaso escolar. Ediciones Morata. Morata. Madrid.

FINKEL, L. (1994). La organización social del trabajo. Editorial Pirámide, Madrid.

FOSCA, Carlos. (2003). Gestión de la calidad universitaria: El caso de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Dirección Académica de Planeamiento y evaluación, Perú.

GUARAWAY, Ernesto. (2003). "El reto de las Organizaciones". Revista Calidad y Productividad, No 4, Caracas-Venezuela.

GUÉDEZ, Víctor. (2005). "Gerencia, Cultura y Educación". Ediciones Tropykos. Caracas-Venezuela.

GUTIÉRREZ, M. (2001). El Gerente y la Función Supervisora. Nueva Editorial Interamericana. México.

GAIRÍN, J. (2000). Los departamentos y equipos educativos como órganos de desarrollo profesional. Diario de Currículo y Formación del Profesorado. Universidad de Granada. Granada.

GENTO PALACIOS, S. (1999). El liderazgo pedagógico en un modelo de calidad institucional. Organización y Gestión Educativa. Editorial Prisma. México.

GRUPO KAIZEN (2006). Implicancias de los principios de la gestión de calidad.

HUERTA ROSALES, Moisés (2001) Enseñar a aprender significativamente. Editorial San Marcos. Perú.

HUAMAN, L. (2005) Los lineamientos de política nacional para el desarrollo de los recursos humanos de salud. Ediciones Pérez. México.

JIMÉNEZ EGUIZÁBAL, A. (2001). Funciones de liderazgo de la Administración educativa. Un análisis de la situación española. Actas del I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español. Córdoba.

LA SERNA ESTRADA, Julio César (2002). Evaluando la gestión educativa institucional. Lima.

LAPP MONTOYA, F. (2005). Educación para todos. Editorial IERAL Buenos Aires, Argentina.

LEPELEY, María Teresa. (2001). Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación. McGRAW-HILL, Chile.

LÓPEZ, R. (1996). Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente. Maracaibo.

LOVELACE, Marina (2002). Gestión y organización del Centro Escolar ante los cambios sociales y culturales. En Seminario: "La formación del profesorado en Educación Intercultural". Barcelona, junio del 2002.

MENDIVIL ZÚÑIGA, T. (2000). ¿Cómo Administrar mejor una Institución Educativa? Colombia.

NEVO, E. (2004). Tesis. Evaluación interna y externa de Centros Educativos. Uruguay

NOER, Miguel. (1996) El liderazgo educativo de los centros docentes. La Muralla. Madrid.

PADILLA, Mónica. (2002) Planificación de los recursos humanos y reformas educativas. Ediciones Muñoz. Madrid.

PASCUAL, VILLA y AUZMENDI (1999). El liderazgo transformacional en los centros docentes. Mensajero, Bilbao.

PÉREZ DÍAZ, Omar. (2002). Tesis Doctoral. Imagen y alternativas para mejorar la calida de la educación básica en el Estado de Tachira. Universidad de los Andes. Venezuela. 2002

PINI, Mónica Eva (2006). El proyecto educativo institucional como herramienta de gestión para los directivos de escuelas. Hallado en <http://www.campus-oei.org/oeivirt/p.htm> Acceso: 26 de marzo del 2006.

RINCÓN CHAHUILLCO, Juan Carlos. (2005). Relación entre el estilo de liderazgo del director y desempeño docente del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Unidad de Post-Grado de la Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

SANDER, Benno (2006). Gestión Educativa y Calidad de Vida de los estudiantes. Publicado en <http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20118/sander.htm> 2006

SAVATER, Fernando (1997). El valor de educar. Editorial Ariel, Barcelona.

SOLORZA ARÉVALO, Fernando Raúl (2001). Estudio sobre las estrategias de los bancos líderes para el desarrollo de los recursos humanos. Ediciones Muñoz. Caracas-Venezuela.

VALDÉZ, Héctor (2000). "En un mundo de cambios rápidos, sólo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores". Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. OEI México, 23 al 25 de mayo, México.

