

UNIVERSIDAD NACIONAL HEMILIO VALDIZAN
ESCUELA DE POSGRADO



=====

**ESTUDIO DESCRIPTIVO SOBRE EL LIDERAZGO EN LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR NO
UNIVERSITARIA DE LA PROVINCIA DE NASCA EN EL 2017**

=====

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO
EN EDUCACIÓN
MENCION EN GESTION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

TESISTA: ENRIQUE ELEUTERIO ROJAS HUALLPA

ASESOR: TITO JORGE MONTOYA ARENAZA

HUANUCO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A mi familia, por el apoyo incondicional
y persistente para realizar este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A mis maestros de la Escuela de Posgrado de la UNHEVAL que supieron profundizar mis conocimientos para alcanzar la presente.

RESUMEN

El objetivo fundamental de esta investigación es la de establecer la incidencia del liderazgo en el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitaria de la provincia de Nasca en el 2017, estudios explicativos, No Experimental: Descriptivo de Corte Transversal, La población está conformado por 20 instituciones educativas del Nivel Superior No Universitaria de la provincia de Nasca, que representa el 100%. La muestra del presente estudio, está conformada por 16 instituciones educativa, que representan el 80% de la Población. Para su determinación se empleó el muestreo No Probabilístico Intencionado. En el desarrollo de este trabajo se pudo determinar que existe una motivación por el líder de la institución, así como con la alta satisfacción que siente el personal con el trabajo directivo que desempeñan en su institución. En la actualidad, es sabido la importancia que tiene la motivación y lo que incide en el desempeño laboral de las personas, sobre todo en el ámbito educativo donde impera la necesidad de contar con un equipo de trabajo que sea liderizado adecuadamente para que su desempeño sea de calidad. Se sugiere el diseño e implantación de programas de mejora continua en el ámbito docente con énfasis en el liderazgo participativo que promueva un clima organizacional de empoderamiento, proporcionando las herramientas adecuadas a todos los miembros del equipo directivo y cuerpo docente para el desempeño de sus funciones con calidad y excelencia.

Palabras claves: liderazgo, desempeño docente, educación

SUMMARY

The fundamental objective of this research is to establish the incidence of leadership in the teaching performance in the Educational Institutions of the Higher Non-University Level of the province of Nasca in 2017, explanatory studies, Non-Experimental: Descriptive of Cross-section, The population is conformed by 20 educational institutions of the Higher Non-University Level of the province of Nasca, which represents 100%. The sample of the present study, is conformed by 16 educative institutions, that represent 80% of the Population. For its determination, Intended Non Probabilistic Sampling was used. In the development of this work it was possible to determine that there is a motivation for the leader of the institution, as well as with the high satisfaction felt by the staff with the managerial work they perform in their institution. At present, it is known the importance of motivation and what affects the work performance of people, especially in the educational environment where there is a need to have a work team that is adequately led to their performance is quality. It is suggested the design and implementation of continuous improvement programs in the field of teaching with an emphasis on participatory leadership that promotes an organizational climate of empowerment, providing the appropriate tools to all members of the management team and faculty to perform their duties with quality and excellence

Keywords: leadership, teaching performance, education

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
SUMARY	v
ÍNDICE	vi
CAPITULO I.....	8
EL PROBLEMA	8
1. PLANTEAMIENTO.....	8
1.2 Formulación del problema.....	11
1.3. Objetivos	12
1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis.	12
1.5. Variables	13
1.6 Justificación e importancia.....	14
CAPITULO II.....	16
MARCO TEÓRICO	16
2.1 ANTECEDENTES	16
2.2. BASES TEÓRICAS.....	18
CAPITULO III.....	47
MARCO METODOLÓGICO	47
3.1 Tipo de investigación.....	47
3.2 Diseño y esquema de la investigación.....	47
3.3 Población y muestra.....	47

□ Confiabilidad	48
□ Validez	49
CAPÍTULO IV	51
RESULTADOS	51
DISCUSIÓN.....	56
CONCLUSIONES	61
SUGERENCIAS	62
BIBLIOGRAFÍA.....	63

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO

En la actualidad, se viven épocas con desafíos sin precedente en la historia, la rapidez con que avanza la tecnología y las comunicaciones al momento que aceleran el proceso de globalización y conectan personas, organizaciones, países y regiones como nunca antes se ha visto, influyen intensamente en la educación.

Al momento surge una incógnita: ¿Cómo educar a nuestros estudiantes para que sean capaces de funcionar y producir en el este mundo cambiante y acelerado? Siendo la respuesta motivo de desafío que pone a la palestra la potencial problemática, y al mismo tiempo la oportunidad de desarrollar procesos de cambio utilizando la creatividad, la innovación y el raciocinio.

Como lo plantea Zarate (1) los desafíos que enfrenta la educación en todo el mundo son enormes, entonces la educación adquiere alta prioridad en el desarrollo de los países, las sociedades, las organizaciones. Es tan grande e imprevisible el impacto de estos cambios, que nadie de momento puede saber con absoluta certeza hacia dónde vamos y cuál será su impacto sobre las empresas, las comunidades, las instituciones pública, privadas y nuestras propias vidas

En la práctica real, la generalidad de las personas afirma que nos estamos viviendo una situación nueva, una época sin precedentes en la que el cambio se ha convertido en el principal protagonista. En la actualidad el índice de cambio es más rápido, su magnitud es mucho mayor y la cantidad y calidad del mismo

es diferente, lo que hace que los responsables de las instituciones educativas tengan que enfrentarse con problemas que nunca habían visto antes. (1) (Zarate, 2011)

Para afrontar estos vertiginosos cambio, es de vital importancia contar con gerentes educativo capaces de asumir el liderazgo y dirección en el proceso de gestión cotidiana dentro de los centros educativos. (1) Zarate (2011) citando la UNESCO, señala: La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares. Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Siendo relevante, el darle el justo valor al papel del liderazgo en los gerentes educativos para poder dirigir a los miembros de la institución educativa con la finalidad de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

Para ello, las teorías administrativas han evolucionado para poner a disposición sistemas que conlleven a la eficacia y la efectividad en la gerencia educativa. En relación a esta problemática existen diversos planteamientos y conclusiones como lo señalan:

Con relación al liderazgo directivo Alfonso (2001, 13) (2), señala “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos”; otro factor importante es, el tener los requisitos necesarios para el cargo o una amplia experiencia docente y directiva, no es

suficiente, también hace falta una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo.

Las opciones de alcanzar el éxito van de la mano con el pensamiento y accionar, para crear un clima socio psicológico adecuado que incida positivamente sobre el sistema de relaciones interpersonales, compenetrando a las personas entre si y estas con la organización en su conjunto. El sistema educativo necesita directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa (1)

Tomando en consideración lo anterior Zarate (2011) (1) GALLEGOS (2004), señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

En el caso de esta investigación, es necesario denotar que en las instituciones educativas del Nivel Superior No Universitaria de la provincia de Nasca, se constata, un liderazgo que, por un lado, presentan un conjunto de características,

muy peculiares, que le permiten lograr lo que se proponen con el menor esfuerzo y economía. Por otro, se evidencia, un empleo de determinadas estrategias, que le permiten lograr el éxito de la gestión institucional, los objetivos y metas previstas, y la visión y misión institucional.

Asimismo, se observa, que otras instituciones educativas del mismo nivel, no son eficientes, ni logran lo que se proponen, al invertir mucho tiempo y esfuerzo, logrando poca efectividad, a su vez, se desperdicia el tiempo, obteniéndose poca productividad. En ése sentido, uno de los motivos por el cual esta investigación se llevará a cabo, es para la identificación de son las principales características que presenta el liderazgo y su incidencia en el desempeño docente, así como también las principales estrategias que emplea dicho liderazgo, para lograr el éxito y la eficiencia en la gestión institucional, en el año 2.017.

1.2 Formulación del problema.

Los problemas materia de investigación quedarán planteados mediante las siguientes interrogantes.

- Problema general.

¿Cuál es la relación del liderazgo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitaria de la provincia de Nasca en el 2017?

- Problemas específicos.

- ¿Cuáles son las principales características que presenta el liderazgo en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitaria de la provincia de Nasca en el 2017?

¿Cuáles son las principales estrategias que emplea el liderazgo en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitaria de la provincia de Nasca en el 2017?

1.3. Objetivos

General

Establecer la relación del liderazgo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitaria de la provincia de Nasca en el 2017.

Objetivos específicos

- Identificar las principales características que presenta el liderazgo en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitario en la provincia de Nasca 2017.
- Señalar las principales estrategias que emplea el liderazgo en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitario en la provincia de Nasca 2017

1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis.

La hipótesis que se pretenden demostrar y/o comprobar en la presente investigación es la siguiente:

Hipótesis general:

El liderazgo se relaciona con el desempeño docente en el instituto superior pedagógico público "Agustín Bocanegra y Prada" provincia de Nasca en el año 2017"

1.5. Variables

Las variables inmersas en el estudio son las siguientes:

➤ Variable independiente:

El liderazgo.

➤ Variable dependiente:

Desempeño docente

En función a la problemática y a la identificación de las variables se han considerado los siguientes indicadores.

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
Desempeño docente	Pedagógica	1. Motivación para el desempeño docente. 2. Fomento del mejoramiento de la enseñanza. 3. Reconocimiento del desempeño docente. 4. Toma de decisiones. 5. Promoción del trabajo en equipo. 6. Logro del compromiso docente para mejorar la enseñanza. .

Liderazgo	Gestión administrativa	<p>7. Eficacia y eficiencia en sus funciones.</p> <p>8. Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos.</p> <p>9. Satisfacción por la gestión del director.</p> <p>10. Respeto y apoyo de los docentes.</p> <p>11. Responsabilidad y laboriosidad directiva.</p>
------------------	------------------------	---

1.6 Justificación e importancia.

Es de suma importancia en lo **personal**, en la medida que con su ejecución, satisface una curiosidad que da realización personal, ante un vacío teórico conceptual, sobre el tema de estudio.

Es **institucional**, en la medida que con el producto y/o resultados de la presente investigación, permitirá a las instituciones estudiadas, a dotarse de una base de datos, necesarios e imprescindibles para la toma de decisiones tendientes a optimizar o mejorar la gestión institucional, mejorar los procesos y mecanismos de la gestión y contribuir a la buena imagen institucional.

Y la es importante para lo **científico**, en la medida que los resultados o productos de la investigación, que son conocimientos científicos descriptivos, permitirán contar con un nivel de investigación de base, para la futura realización de trabajos mucho más amplios y profundos.

- **Limitaciones.**

La investigación a ejecutar, presenta en todas sus fases, las siguientes limitaciones, a tener en cuenta.

El factor **económico**, limita la realización de la investigación, en la medida que el investigador, no cuentan con una partida presupuestaria para su financiamiento, por lo que tiene que autofinanciar los gastos que demanda tal ejecución, limitando de éste modo, su amplitud y profundidad, la misma que ha podido ampliarse.

El **tiempo**, el presente estudio es **Descriptivo Transversal**, debido a que su temporalidad data desde marzo del 2016 hasta marzo del 2017, limitando su ejecución, a doce meses. Así mismo, el investigador, tiene que desarrollar la práctica sus labores diarias, simultáneamente al desarrollo de la presente investigación; lo que constituye una seria y compleja limitación.

El factor **teórico**, es un factor que condiciona y limita el desarrollo y construcción del Marco Teórico, así como la operacionalización de la variable de estudio, en tanto que se requiere afianzarse en material bibliográfico actualizado e innovador, referido al problema, los cuales son de poco y escaso acceso, en bibliotecas y librerías de nuestro medio, por lo que lo convierte en una limitante, de la presente investigación

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Lecaros León en el año 2017 (3) desarrollo una investigación denominada Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2017, la misma tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2017. La metodología en cuanto al diseño de estudio es correlacional, de tipo básica y enfoque cuantitativo. La muestra de estudio estuvo conformada por 63 docentes de la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín. Asimismo, se realizó la validación de los instrumentos, indicando su validez y confiabilidad, recurriendo a la técnica de opinión de expertos y al análisis estadístico de fiabilidad. El cuestionario, fue de escala tipo ordinal, para cada una de las variables de estudio.

Para el proceso de los datos inferenciales se aplicó el estadístico de Spearman. Los resultados obtenidos señalaron que: existe relación directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente con un coeficiente de correlación de 0,758. (Rho de Spearman), Así como, existe una relación entre las variables desempeño docente y la dimensión metas y expectativas con un coeficiente de correlación de 0,769, la dimensión uso estratégico de los recursos con un coeficiente de correlación de 0,762. Del mismo modo, la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza obtuvo un coeficiente de correlación de 0,739, en la dimensión promoción y participación en el aprendizaje, con un coeficiente de correlación de 0,717. Finalmente, en la

dimensión garantía de un entorno ordenado se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,721. Estos resultados coinciden con los resultados descriptivos donde la variable liderazgo pedagógico se encuentra en un nivel regular con un 61, 9% y también el desempeño docente en un nivel regular con un 65,08%.

Redolfo Aguilar (4) en el año 2015, realizó una investigación que tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las variables de liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja, departamento de Junín, 2015. Se realizó bajo un enfoque cuantitativo y se utilizó el diseño descriptivo correlacional, de tipo no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 139 profesores de las Instituciones Educativas San José, Juan Máximo Villar y Sagrado Corazón de Jesús, tomando como muestra probabilística a 102 docentes a quienes se aplicó un cuestionario de 28 ítems para la variable liderazgo pedagógico y de 40 ítems para la variable desempeño docente.

Para determinar la validez de contenido de los instrumentos que se aplicó, se hizo una evaluación mediante juicio de expertos y la confiabilidad mediante la técnica estadística Alfa de Cronbach, cuyos resultados fueron de 0,83 y 0,85 respectivamente; para el contraste de la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico chi- cuadrado de Pearson, con un nivel de confianza al 95%. Según los resultados obtenidos el nivel de significancia obtenido fue de 0,000, por lo que se rechazó la hipótesis nula. Por lo tanto, el autor concluyó: el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja, departamento de Junín, 2015.

Arana y Coronado (5) en el año 2017, realizó una investigación que tuvo como propósito determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro. El diseño utilizado fue correlacional y el instrumento empleado fue el Cuestionario de liderazgo directivo elaborado por Paz H. y Zamora C. (2014). Para efectos de la investigación se aplicó a toda la población, 48 docentes.

Para medir el desempeño docente se tomaron en cuenta las evaluaciones que fueron obtenidas del Dpto. de Dirección Académica de la institución. Los resultados demostraron que existe una relación directa y significativa entre estas dos variables, señalando que el estilo que más predomina es el Liderazgo Transformacional y un alto nivel de desempeño de los docentes en la institución educativa.

2.2. BASES TEÓRICAS

Para hablar de bases teóricas, sobre el liderazgo, en el sentido amplio de la palabra, no se ha podido encontrar, un cuerpo de sistematizado de conceptos, hipótesis y principios, que describan y explique al liderazgo como objeto de estudio, en la actualidad.

Lo que existe, son un conjunto de experiencias, más personales, vivenciales, que toda una realización científica, rigurosa y sistemáticamente ejecutada.

Sin embargo, aun cuando, dichas experiencias personales, contengan un conjunto de enseñanzas, mucho de las cuales, puedan tener carácter científico, los contextos socioeconómicos y culturales, son muy diferentes y adversos, por lo que no puede hablar de un marco teórico o teoría, como tal, sino únicamente como experiencias

LIDERAZGO.

Ralph M. Stogdill (6), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes. El papel de un líder es convencer a las demás personas de que ciertas ideas tienen sentido, y que se debe trabajar por ellas. Hay líderes espirituales, jefes personas destacadas etc..., pero todas tienen una característica especial, saben llevar a su grupo a las metas que se imponen. Los líderes ven oportunidades en todo momento y saben aprovechar las pocas oportunidades para destacarse y generar un reconocimiento o simplemente desarrollar su obra adelante.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.

Sintéticamente, se puede argumentar, que la importancia del liderazgo, en las instituciones educativas, presentan las siguientes razones (6):

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- una organización puede tener una plantación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una plantación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

TENDENCIA DEL LIDERAZGO.

Gómez (citado por Huillca (7) señala que A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades de liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son las siguientes:

- Edad de liderazgo de conquista.

Durante este periodo la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

- Edad de liderazgo de organización

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde “pertenece”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

- Edad de liderazgo e innovación

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los

líderes del momento era aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

Edad del liderazgo de la información

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

- Liderazgo en la “Nueva Edad”

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir que habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER.

A continuación, algunas características comunes de quienes emprenden y son líderes:

- **Capacidad de acompañamiento:**

Un líder debe ser capaz de acompañar los procesos que rodean su entorno de principio a fin, es decir, debe tener la capacidad de compromiso para con sí mismo, como para su grupo, sin abandonar sus metas.

- **Capacidad de aprovechar sus potencialidades:**

Un verdadero líder sabe aprovechar sus potencialidades para explotarlas sobre quienes lo rodean en su entorno; un líder debe destacarse, entonces debe sacar provecho de sus potencialidades de tal manera que su capacidad superior sea apreciada o respetada por la masa.

- **Capacidad de posicionamiento:**

Es la persona que siendo consciente de su habilidad aprende a incorporarse y adentrarse en la población que lo rodea. No se puede entrar a un grupo de liderar, ello requiere de cierta idoneidad natural para ejercer el don de liderar.

- **Capacidad de Expresión:**

Un líder debe tener una capacidad superior para hacer entender a las personas sus ideas, sus posiciones o sus ideales, debe saber convencer a sus posibilidades.

Capacidad de entender a quienes dirige:

Es necesario comprender como piensan los dirigidos, para poder estar un paso delante de ellos. Tener siempre iniciativa, es una de las cualidades de un verdadero líder.

- **Capacidad de mantener el control:**

Un líder, jamás pierde la calma y sabe actuar en situaciones difíciles, sabe apoyarse en los demás cuando realmente lo necesita.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que refieren a otras tantas de autoridad. El líder carismático: Al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes. El líder tradicional: que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace tiempo mucho tiempo. El líder legal: que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada. (7)

¿QUIÉN ES UN LÍDER?

Esta pregunta siempre estará vigente. Considero imperativo profundizar en la esencia del liderazgo a través de la actuación de los líderes. De manera sintética “ser líder es influir en otro para el logro de un fin valioso”. Las dos palabras clave de esta definición son: “influir” y “fin valioso”. Influencia es la energía y el proceso

que según Kurt Lewin (8), moviliza, es decir, motiva a otros para la realización comprometida de una tarea u objetivo.

“Fin valioso” significa que el objetivo a lograr ha de tener un contenido ético que beneficie al grupo que este sea. Por ello, debemos diferenciar entre “líder” y “antilider” o pseudos – líder”. El primero persigue un fin valioso, positivo, evolutivo, de beneficio común; el segundo, el anti – líder, es aquel que persigue o logra un fin anti-ético, anti – humano, es decir, egoísta, negativo y destructivo.

En esta línea de pensamiento, David Casare en un interesante libro sobre liderazgo dice: Los líderes que no han respetado los derechos humanos universales a la larga destruyeron a sus propios países y a otros. Estos hombres poseyeron cualidades extraordinarias para influir y lograr sus propias metas o las de los grupos fanatizados. Podemos admirar sus habilidades o cualidades para convencer, para controlar, para organizar, podemos reconocer su fuerza personal y social y muchos atributos y conductas específicas más; pero en el marco de nuestro análisis resultan ser líderes desviados y bizarros que se han caracterizado por su patología y capacidad destructiva.

Desde luego no queremos decir que los líderes tienen que ser necesariamente santos o héroes. El hombre normal, el líder humano posee cualidades y defectos, se equivoca, comete errores; pero su orientación y su actuación están dirigidas a la construcción de sí mismo de sus semejantes y de su mundo.

Volviendo al concepto de influencia, es necesario derribar el paradigma generalizado de definir, asociar, análogar, y por ello, confundir al fenómeno de liderazgo, con la jerarquía, el poder, el título y la autoridad que lo conforma o que de ellos deriva. Estos elementos son solo complementarios a la capacidad de

influencia positiva que todo líder ejerce diferente a otros, en este sentido, la fórmula es:

- Si la influencia positiva, hay liderazgo, aunque no haya jerarquía, título o poder.
- Si hay jerarquía, título o poder, y no hay influencia positiva, en estricto rigor no hay liderazgo.
- Si hay influencia positiva y además hay jerarquía, título o poder, el fenómeno de liderazgo es de mayor fuerza, con plenitud y resultados.

Gandhi es un excelente ejemplo para confirmar que el liderazgo es esencialmente la capacidad de influir positivamente. El Mahatma nunca ostentó una posición de jerarquía, título o poder formal. No fue primer ministro, presidente del partido, virrey o representante formal de su pueblo; sin embargo, fue tal su influencia que no solo liberó a la India y detuvo la voracidad del imperio británico, sino que es reconocido ampliamente como el líder del siglo XX. (8)

Influencia y carisma

Dentro de las múltiples características con las que se ha integrado el perfil de actuación de un líder, está su “carisma”. Este término y atributo ha sido inclusive parte integrante del título de algunos libros. Pues bien, el sentido del carisma se ha apartado mucho de la verdad que entraña la esencia de su concepto y aplicación.

El vocablo “carisma” viene del griego *khrisma* y de su análogo *cariz* (gracia o don) y significa en un sentido etimológico e histórico, particularmente en la historia de las religiones, el conjunto de talentos, dones, fuerzas y recursos otorgados por la divinidad a una persona, y que

deben ser ejercidos para influir (positivamente) en el bien de los demás y no para utilizarlos en beneficio o provecho personal.

Esta concepción marca una distancia abismal entre la esencia del carisma y la noción, aplicación y enseñanza que se ha dado de ella, desvirtuándose su sentido real y original. Se ha malentendido por carisma: un “halo de personalidad subyugante”, de fuerza, belleza, poder, capacidad oratoria y publicirrelacionistas, etc., significando todo ellos una fórmula errónea que incrementa el narcisismo de quien ostenta o ha recibido dichos dones. (8)

Desentrañaremos el significado de “influencia” o de “influencia positiva” Este concepto clave tiene una lista importante de acciones, conductas y actitudes, que son la esencia misma del proceso de liderazgo y posibilidad de encauzar y ordenar los atributos y talentos carismáticos en las relaciones entre el líder y sus seguidores.

PERFIL DEL LÍDER.

Desde el origen del hombre, desde los albores de la historia, el ser humano ha tenido la preocupación y capacidad natural para diferenciar entre el bien y el mal, entre lo que es bueno, placentero y constructivo, y lo que es malo, nocivo y destructivo. Parte importante de la filosofía y metafísica es la axiología, que significa el estudio o tratado de los valores. Valor es el concepto analógico que

se aplica con referencia a una necesidad y atracción hacia el bien. Un valor solo puede existir en un ser libre, esto es, debe ser volitivamente aceptado y vivido.

Aunque existen valores universales como los que señalan más adelante en las diez categorías de la gráfica, los valores también tienen la característica de ser flexibles y modificables en cuanto a su aplicación en función de las necesidades de los grupos que los proclaman.

Los valores, considerados en una perspectiva antropológica, representan las normas, principios y significados ideales de comportamiento sobre los que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de los que el grupo es y de lo que quiere y debe ser. En los valores, consciente o inconscientemente, se refleja el modo como se desea vivir por considerarlo como el que más sentido y significado posee en relación con la realización humana del grupo y de los individuos dentro de él.

Los valores son los cimientos de toda cultura, son los principios de acción con un necesario contenido ético que animan el deber de ser en la vida social, en su búsqueda de lograr el ya repetido “bien común” que implica el mejoramiento sistemático de la calidad de vida, construyéndose así la trascendencia de los destinos humanos-sociales. Los valores existen en todo tipo de comunidad o grupo humano: en una pareja, en la familia, en el grupo deportivo o religioso, en el municipio, en la escuela, en la universidad, en la empresa y en un pueblo, estado o país. (8)

Honestidad:

Honestidad es integridad, en libertad. El termino honestidad encuentra en los diccionarios diversos términos con significados y contenidos éticos equivalentes. Algunos de ellos son: verdadero, sincero, confiable, respetuoso de si mismo, del otro y del mundo. También figuran como sinónimos: justo, leal, limpio, integro, y en nuestro reciente vocabulario: transparente. Hablamos ahora de transparencia fiscal y ser transparente equivale a ser honesto.

Para dejar más clara la esencia, no solo gramatical sino conducta de la honestidad, menciono sus elementos contrarios: el robo, la corrupción, la falsedad, la mentira, el fraude, la deslealtad y el ocultamiento de la verdad o de la información, entre otros.

Pero es necesario profundizar y no quedarnos solo con la voz de un diccionario. Ser honesto es ser capaz de amar y de construir, de ser libre a través de la verdad y la integridad. “Veritas liberabit vos” dice una sentencia clásica. La honestidad implica amor a los demás, pero sobre todo amor a sí mismo, en términos de tranquilidad, libertad y paz interna. En los textos sagrados, en la milenaria sabiduría y en la psicología profunda, la honestidad y salvación son conceptos referidos principalmente a la salud física, psicológica y espiritual. El amor a si mismo encuentra su plenitud en la entrega a los demás, y esta requiere necesariamente de una conducta honesta en términos absolutos, desde luego, otra consecuencia implica de la conducta honesta es la felicidad, la trascendencia y la salvación.

Humildad y sacrificio:

Otro de los valores y virtudes más difíciles de encontrar no solo en los lideres, sino en cualquier ser humano, es la humildad, que podemos llamarle también

modestia y “sencillez de espíritu”. Pero que quede clara la esencia del concepto. Ser humilde significa, en contra de la creencia popular, tener una alta autoestima y un fuerte y sano auto concepto. Es paradójico y cierto, a mayor vanidad, orgullo, autoritarismo y narcisismo, mayor inseguridad debilidad del “yo” y más baja autoestima.

La humildad requiere de fortaleza de espíritu, de grandeza, los más “grandes” han sido los más humildes, los más pobres, los más pequeños. La grandeza de Francisco Asís lo llevo a autodefinirse como “fraile menor”. Hablando de liderazgo, cuya tarea implica amor, entrega, desinterés y vocación de servicio, la soberbia, la vanagloria y el narcisismo no tienen cabida alguna. En todo líder la conciencia y auto confesión de las debilidades, límites y áreas de crecimiento en todos los planos, ahora llamadas “áreas de oportunidad”, demandan como primer requisito una gran capacidad de autocrítica, de madurez, sinceridad y fortaleza, y por tanto, de humildad.

La realidad que vivimos muestra que recientemente este valor es muy escaso, se encuentra francamente a cuentagotas. La gran mayoría de los líderes a todos los niveles y en todas las áreas se autor rodean los demás, de una atmósfera en la que la vanidad, la sobre valoración, en el poder y los delirios de grandeza, les sirven de escenario y lo que es peor, los apresan y esclavizan, muchas veces sin salvación o toma de conciencia al respecto. (9)

Equidad y justicia:

El hecho trágico de que la brecha entre ricos y pobres se abre cada vez más, mantiene en permanente tensión, miedo, defensividad y odio a nuestro mundo. Muchos grandes pensadores han dicho en términos más o menos semejantes,

que la mayor agresión de todas las posibles, es la pobreza y todas sus consecuencias, pues bien, aquí está el reto para los futuros líderes: crear un mundo más justo. Es obligación humana darle al hombre lo que es “suyo”, lo que le corresponde: he aquí el fundamento en el que se basa toda justa ordenación sobre la tierra. Toda injusticia significa, en cambio, que le es retenido o quitado al hombre lo que es suyo, y que le es quitado o retenido no por la desgracia, la mala cosecha, el fuego o el terremoto, sino por la acción humana individual o institucional. (9)

La justicia y la equidad han sido a lo largo de la historia dos valores cuya ausencia ha generado grandes diferencias, conflictos, revoluciones y dicotomías entre individuos, familias, grupos, sindicatos, empresas y naciones. Ciertamente, los hechos injustos y las iniquidades han sido generadores de los demás grandes problemas que hemos experimentado los seres humanos: guerras, hambre, explotación, discriminación, etcétera.

La justicia es un valor, un criterio ético y el fin propio e inmediato del derecho positivo, cuyo fundamento racional y axiológico es el derecho Natural. (9)

Educación:

Ser líder es el ser educador. La educación es dialogo, es relación interpersonal. Derivada de mi aprendizaje y experiencia profesional, he llegado a la conclusión de que uno de los valores, atributos y características más importantes del perfil de todo líder es ser educador, pues la educación es la base del crecimiento y realización humana. El

desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual como en la grupal, tiene como causa fundamental a la educación.

El grado y calidad con que un niño, joven, aprendiz, técnico, funcionario público y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un valioso para sí mismo y para la sociedad. La educación es, por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones.

Si atendemos a la etimología latina del vocablo educación: endurece, exducere, educare, estas raíces significan fenómenos humanos como los siguientes: “obtener lo mejor de alguien”, “desarrollar la sabiduría interna”, “alimentar”, “criar”, “formar y embellecer”, “hacer crecer a otro”. Los grandes filósofos de la antigüedad que tienen como común denominador haber sido educadores, señalaron que es a través de la educación como se forma el espíritu del hombre, para que este conozca y siga el recto camino. Civilización como la hindú y la china, cifraron su desarrollo superior de la educación. Los griegos a través del concepto de Paideia, llegan a una concepción rica y plena, dándole el fenómeno educativo el sentido de “superación del espíritu, del arte, de los valores y del patriotismo”.

A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorporan al ser humano (individuos y grupos) los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el

proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

En cualquiera de los dos conceptos anteriores, se entiende al fenómeno educativo como un formador cualitativo de la cultura, que basada en los valores humano-sociales vigentes, regula la vida del hombre en sociedad. (10)

CAPACITACIÓN DE DOCENTES.

La capacidad de los docentes debe ser un proceso consciente, deliberado, participativo y permanente implementando por un sistema educativo con el de: (a) mejorar el desarrollo académico y los resultados de los programas educativos: (b) estimular el auto-desarrollo pleno y un constante esfuerzo de renovación profesional entre los docentes y (e) reforzar el “espíritu de compromiso” de los docentes con la sociedad y la comunidad en las cuales se desenvuelven. (9)

La capacidad de los docentes se justifica y es necesaria por las siguientes razones:

- El desarrollo de nuevos conocimientos en tópicos psicopedagógicos, deja obsoleto al docente que no actualiza.
- El desarrollo científico, tecnológico y social aportan nuevos contenidos a enseñar, que deben ser conocidos por los docentes.

- Nuevos grupos de la población entran al sistema educativo y a los que están en el les surgen nuevas inquietudes, lo cual obliga al docente a re-examinar su estilo y sus métodos de trabajo.
- Metodologías y equipos de nuevo tipo incursionan en el quehacer educativo sobre todo con la influencia de la tecnología en general, de las computadoras y de las teorías modernas para manejar organizaciones; esto obliga a los docentes a que adquieran habilidades nuevas.
- Los docentes deben ser motores de cambio social, para lo cual necesitan involucrarse en un proceso permanente de auto desarrollo profesional, con un sentido de compromiso institucional y con la comunidad.
- Los fines y metas de la educación cambian en virtud de cambios en la sociedad y en el proyecto político vigente legitimado. Esto genera necesidades de capacitación para que los docentes armonicen su actividad cotidiana con lo que acepta como la orientación política institucional, regional y nacional.

Es importante que la capacitación de docentes se conciba con un enfoque capaz de generar un impacto beneficioso en la calidad de la enseñanza y en el desarrollo de los estudiantes. Se debe procurar que la capacitación de los docentes que se imparta se desarrolle simultáneamente con programas de incentivos tales como mejor remuneración para quienes tengan éxito en la capacitación, becas para estudios formales en universidades nacionales y extranjeras, etc.

La escuela debe constituirse en el centro natural de la capacitación de los docentes; recursos permanentes y circunstanciales deberán convergir a las escuelas para que la mayor parte de la capacitación la reciba el docente en el mismo lugar de trabajo. Los programas de capacitación deben dar importancia al aspecto de las actitudes del docente, frente al cambio social, al proceso educativo, al sistema educativo, a la profesión magisterial, a los alumnos, a la comunidad. (9)

FORMACIÓN DE EQUIPOS EFICIENTES.

Es decir, identificar y estudiar las características de los grupos eficientes que participan en los agentes educativos, a fin de trazar los planes y programas del centro educativo. No olvidemos que los equipos de trabajo, cada vez más, son un hecho de la vida de la organización escolar. La complejidad de los problemas que debe enfrentar el CE. Exige para una solución, reunir los conocimientos, la experiencia y las habilidades de equipos interdisciplinarios. Cada vez más, se va imponiendo la necesidad de contar con una gerencia participativa. (10)

Por lo tanto, los directores deben comprender perfectamente el funcionamiento de los grupos: desarrollar habilidades para convertirse en un miembro eficiente del propio grupo. El “equipo educador” está formado por el conjunto de profesores que trabajan con un mismo grupo de alumnos. Son especialistas en distintas funciones docentes u orientadores que deben coordinar su actividad para la educación integral de cada uno de los estudiantes.

Según la anterior definición, hay una nota distintiva respecto a los Departamentos o Equipos técnicos. En estos los profesores cumplan las cosas

a través de otras personas. Delegar no significa renunciar a las propias responsabilidades. Delegar significa: obtener resultados facultando y motivando a otros para que realicen labores que son fundamentalmente responsabilidad de usted, a cierto nivel de desempeño.

Piense en determinar actividad y hágase las preguntas siguientes:

- ¿Hay alguna persona que pueda realizar esta actividad mejor que yo?
¿Realmente estoy aprovechando la experiencia de mi personal?
- ¿Hay alguna persona que, aunque haga las cosas un poco más lentamente o de manera diferente, pueda desempeñar aceptablemente esta actividad?
- ¿Hay alguna persona que reciba un sueldo inferior al mío y que tenga la capacidad de realizar satisfactoriamente esta actividad, reduciendo así el costo de ella?
- Si no me es posible realizar esta actividad hasta mañana. ¿Hay alguna persona que pueda realizarla hoy?
- ¿Hay alguna persona que pueda beneficiarse en su desarrollo personal realizando esta actividad?

Toda respuesta afirmativa representa una oportunidad para delegar. El acto de delegar implica establecer un compromiso con su subalterno sobre:

- La naturaleza y el alcance de la actividad que se va delegar.
- Los resultados que se obtendrán
- El método que se ha de emplear para evaluar el desempeño.
- El cuadro cronológico o cronograma de ejecución.
- La naturaleza y el grado de autoridad que se necesitan para llevar a cabo la actividad.

Lewis y Kelly (11), añaden las siguientes pautas para delegar con eficiencia:

- a)** Encontrar a la persona adecuada.
- b)** Primero consultar.
- c)** Pensar con anticipación
- d)** Delegar actividades completas.
- e)** Especificar los resultados esperados.
- f)** Actuar con calma.
- g)** Delegar lo bueno y lo malo.
- h)** Delegar y luego confiar.

El carácter colegiado de los órganos de decisión y apoyo, da al centro educativo la flexibilidad que caracteriza a la dirección participativa. En la misma línea de participación esta la delegación de autoridad, tendencia necesaria en un centro que tenga como objetivo fundamental la capacitación para el uso responsable de la libertad y que sea favorecida igualmente por la existencia de una red completa de comunicación en el colegio.

Debido a la complejidad y variedad de actividades en un centro educativo, la delegación de autoridad choca con la dificultad de llevar un control eficaz y con el riesgo de que las actividades de la entidad se conviertan en un agregado de trabajos inconexos con poca eficacia. Sin embargo, este obstáculo no debe llevar a restringir la delegación de autoridad sino más bien a compensarla con una preocupación constante

por la formación del profesorado en ejercicio y por el desarrollo del sentido de responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa.

CONDUCIR AL CAMBIO.

El cambio, dice NASSIFF (12) pertenece por definición, a la vida humana y universal. Sería una ingenuidad creer que en alguno de sus estadios la sociedad haya podido permanecer en estado de absoluta quietud. Lo que ocurre es que solamente el mundo moderno está asistiendo a la emergencia de un tipo de sociedad radicalmente distinto de todos aquellos que la precedieron de todas las formas históricas anteriores, y aun ritmo de transformación cuya rapidez ya no se mide como en el pasado por siglos, sino por años y es tal que los hombres deben vivirlo dramáticamente y ajustarse a él como un proceso habitual.

Pero lo importante para la educación no es solo fijar la atención en la teoría del cambio sino evaluar la conciencia del cambio como punto de apoyo para una nueva actitud human, como fuerza de influencia decisiva en la configuración espiritual del hombre. La institucionalización del cambio, su conversión en forma habitual de la existencia contemporánea, supone para el individuo una permanente inestabilidad, una dramática situación de inseguridad respecto al futuro.

Las aspiraciones y revoluciones sociales de nuestro tiempo imponen un cambio institucional que comprende las relaciones y la finalidad del trabajo, el modelo de consumo y el modelo de civilización. Este cambio institucional, para ser real, debe asegurar su participación a quienes intervengan en él y debe afirmar su

continuidad y su poder de crítica y de renovación en el tiempo, creando las formas educativas eficaces para ello.

En este orden de cosas creemos que las instituciones educativas y los educadores deben ser verdaderas agente de cambio, abiertos a las innovaciones educativas, crearse otras instituciones, a fin que el sistema educativo se transforme y se modernice a sí mismo y quede en condiciones de participar en la transformación de la sociedad, haciéndola apta a un tipo nuevo de hombres y mujeres.

Por consiguiente, los centros educativos deben enfrentar cambios organizacionales tanto internos como externos a nivel de los grupos y de los individuos, y los directores deben tener la capacidad de desarrollar y de poner en práctica planes y programas para conducir el cambio ¿Cómo? Suministrando información científica y tecnológica sobre los nuevos métodos de organización de los procesos de enseñanza y de formación que permitan mejorar y ampliar las posibilidades de educación, analizando y sistematizando experiencias exitosas en materia educativa; organizado y sistematizado experiencias exitosas en materia educativa; organizando redes de intercambio de experiencias innovadoras, creando un ambiente propicio para el cambio individual; estimulado la creatividad e iniciativa entre los docentes; etc.

TOMAR DECISIONES Y SOLUCIONAR PROBLEMAS.

En todos los niveles de la organización escolar las personas constantemente toman decisiones y resuelven problemas. La toma de decisiones es parte fundamental de las actividades del gerente. Muchos

autores emplean indistintamente; toma de decisiones programadas se pueden meter a un programa de computadora, e incluso los medios para llevar efecto las decisiones. Muchos de los problemas anteriormente no programables, hoy día se están convirtiendo en programables.

Al decidir cómo atacar un problema, suelen presentarse tres condiciones en una continua certidumbre, riesgo e incertidumbre.

- En condiciones de certidumbre sabemos lo que sucederá.
- En el riesgo, conocemos las probabilidades que tiene de ocurrir cada resultado posible.
- En la incertidumbre, ignoramos las posibilidades y tal vez también los resultados posibles.

En condiciones de certidumbres hay información exacta, medible y confiable a la cual recurrir para fundamentar las decisiones, en este caso el futuro es sumamente predecible.

Algunos problemas llegan a los gerentes, pero otros han de ser detectados. Una destreza importante para los gerentes es la habilidad de seleccionar el problema u oportunidad más convenientes. ¿Cómo tomar una decisión? Los directores deberán preguntarse:

- ¿es el problema resolverse por sí mismo?
- ¿compete a mí tomar esta decisión?

No hay un método de toma de decisiones que garantice que garantice que el gerente siempre tomara la decisión correcta. Sin embargo, los gerentes que aplican un método racional, inteligente y sistemático tendrán mayores probabilidades que otros de llegar a soluciones de alta calidad en los problemas que encaran.

La mayoría de los autores y especialista del tema, consideran que el proceso racional de decisiones y soluciones de problemas comprende de las etapas y fases siguientes:

1.- Investigar la situación, vale decir:

- a. Definir el problema.
- b. Determinar los objetivos de la decisión.
- c. Diagnostica las causas.

2.- Desarrollar alternativas, de solución, es decir, buscar distintas opciones creativas.

3.- Evaluar opciones y seleccionar la mejor. Poner en práctica la decisión y hacer su seguimiento, es decir, planear la puesta en práctica y hacer los ajustes necesarios.

VROOM Y YETTON (13), aislaron cinco estilos en la toma de decisiones, que presentan un continuo, el cual incluye desde los estilos autoritarios de la toma de decisiones hasta los estilos consultivos y participativos. Los autores sugieren entonces varias preguntas, que los

gerentes pueden hacerse para ayudar a determinar cuál estilo de toma de decisiones aplicar al problema que están afrontado:

- ¿Contamos con suficiente información o pericia para resolver el problema sin ayudar? De no ser así, no será apropiado el estilo autoritario, en el cual tomamos la decisión por nosotros mismos.
- ¿Necesitamos tomar una decisión de gran calidad que probablemente no acepten los empleados?
- ¿Está estructurado el problema?
- ¿Es la aceptación del grupo indispensable para el éxito de la decisión?

En general se puede considerar que la toma de decisiones por parte de la dirección del centro educativo, consiste en decidir, cómo, cuándo y por quien debe ser realizada una determinada actividad. Teniendo en cuenta al necesario ámbito de autonomía que profesores y alumnos han de tener en el colegio, el cómo se reduce más bien en cuanto a dirección directiva, a establecer en qué orden tiempo o lugar debe realizarse tal o cual actividad debe ser justamente una de las decisiones que toman profesores y alumnos. Así como un principio esencial de educación personalizada es que lo que pueda ser hecho por un alumno no deben ser realizados por el profesor, o que puede ser decidido por un organismo intermedio.

DESEMPEÑO DOCENTE

Siguiendo los planteamientos del Proyecto Educativo Nacional, se propone concertar un marco común de criterios del desempeño docente para el Perú. Este marco permitirá replantear las políticas de formación y evaluación docente, basándose en el rol y el tipo de práctica profesional que se espera del maestro.

El tipo de evaluación elegida hasta ahora no pasa centralmente por el desempeño docente. Lo que se busca son los criterios que permitan reenfocar la evaluación docente hacia su desempeño profesional y articular sus resultados con el sistema de formación (5)

Al respecto Chiavenato (14) expresa que el desempeño es una apreciación sistemática de cada persona con respecto a un cargo o empleo que potencialmente debe desarrollarse en el futuro. Se puede decir; que es un medio que permite resolver problemas, por lo que requiere de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, solventar desacuerdos, aprovechamiento del potencial para un cargo, motivación, entre otros.

Por otro lado, Saravia (15) manifiesta que en el campo educativo el término desempeño se ha transpolado para valorar el rendimiento de cada docente de la institución escolar, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar y fomentar su desarrollo personal. Sin duda existen una serie de semejanzas que aproximan a la educación el sentido que se utiliza en el mercado y como en su gestión, considerando al sector educación como la

empresa y a los docentes como trabajadores. Por ello pareciera que en su aplicación se ha reducido el desempeño del docente sólo a la gestión educativa dejando de lado la complejidad del concepto en sí en el proceso educativo y desde donde se enriquece el quehacer del docente para un mejoramiento del proceso enseñanza y aprendizaje. Esta sería la razón porque se habla hoy de evaluación del desempeño como un proceso sistemático mediante el cual se evalúa la habilidad de docente, su potencial de desarrollo futuro y su rendimiento. Mientras Saravia (15) nos afirma que el desempeño docente se refiere a la gestión educativa donde se enriquece su labor, Chiroque (16) nos dice que cuando hablamos de desempeño hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. Los desempeños docentes tiene una teleología central: aportar a la calidad de educación; pero, a su vez, esos desempeños solamente se explican si establecemos sus raíces en la formación magisterial y en el trato remunerativo y de condiciones de trabajo de los maestros.

DIMENSIONES DE DESEMPEÑO

La misión que tiene el docente es educar y es un buen educador quien realiza una tarea comprometida y efectiva de educación. Sin embargo, la educación es una tarea compartida; participan en ella la familia, la escuela y los diversos agentes sociales con los que interactúa el educando. Como puede observarse, es importante precisar cuál es la misión educativa específica del docente, cuáles son los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que corresponden a esas tareas.

De esto se desprende que se deben crear patrones para establecer el desempeño docente. Estos estándares deben especificar los desempeños indispensables para optimizar su enseñanza y lograr que los educandos aprendan y respondan a las expectativas educacionales. (5)

El Ministerio de Educación de Chile (17) precisa sobre los estándares de desempeño docente, especifican no el conjunto de rasgos ideales de un docente, sino los desempeños indispensables para optimizar su enseñanza y lograr que los educandos aprendan y respondan a las expectativas educacionales. Sirven tanto para determinar cuan preparado está para ejercer un recién egresado de 65 pedagogía, como para aplicarlos a aquellos educadores que ya se desempeñan en los niveles preescolar, básica, media, diferencial y técnico profesional. Con referencia a lo anterior, en esta investigación hemos tomado en cuenta dichos estándares como las dimensiones del desempeño docente, porque creemos que nos brindan un amplio panorama del tema.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

LIDERAZGO POR RELACIÓN

Es una relación que es creada con las personas a nuestro alrededor. Es el nivel en la cual personas saben que son importantes para usted e influye por ese miedo. El liderazgo no comienza con reglas, pero comienza y florece con relaciones significativas porque todos nosotros tenemos una parte emocional.

LIDERAZGO POR RESULTADOS

En este las personas se unen para lograr una misma meta u objetivo. Es aquí donde se empiezan a ver resultados. Algo que resalta en este nivel es la integridad del líder. Debe haber un destino, debe haber un propósito, algo por la cual los demás puedan unirse a cumplir. Debe haber una visión y cuanto más grande mejor.

LIDERAZGO POR DESARROLLO HUMANO

Un buen líder se distingue de los demás cuando empieza a desarrollar a las personas que lo rodean. Él toma a los suyos y los eleva del lugar donde están a un nivel superior. Él tiene confianza en sí mismo y no tiene temor de que otra persona se pueda desarrollar más allá de él. En este nivel, el líder quiere ver un verdadero desarrollo del potencial que hay en los que rodean. Cualquiera puede ejercer su poder sobre las demás personas, pero un líder hace surgir poder en los demás. Cualquiera puede mandar a otro, pero un buen líder capacita a otros para que puedan cumplir, con su labor. Hay un crecimiento en los que lo rodean, lo que significa que hay crecimiento en el líder también y no desarrollas seguidores sino desarrolla líderes.

LIDERAZGO PERSONA

Este es el nivel más alto que una persona puede tener ya que las personas te siguen tan solo por quien eres tú. Te has probado, la gente ha visto tu integridad, has admitido tus errores, has creado relaciones y

alcanza en días sino que toma mucho tiempo. Es importante notar que mientras más alto se alcanza, mayor es el nivel de compromiso. No se puede subir sin subir también el nivel de responsabilidad y no importa cuán alto se suba, nunca se abandona el nivel de relaciones. Y no siempre se está al mismo nivel de liderazgo con todos sino que tiene variaciones y es importante crecer de nivel siempre con todas las personas posibles.

El líder muestra cómo se hace, capacita, da entusiasmo, tiene buena voluntad y es positivo. Las condiciones en las que un grupo cualquiera desarrollará sus actividades dependerán en gran medida de las actitudes, intenciones y competencia de sus líderes. En los negocios, la capacidad de liderazgo puede resultar determinante. El liderazgo es tanto una ciencia como un arte, pues depende tanto de factores claramente definidos y ponderables, pero también de las características personales de cada líder en particular.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación.

Jiménez (18) señala que los estudios explicativos parten de problemas bien identificados en los cuales es necesario el conocimiento de relaciones causa-efecto. En este tipo de estudios es imprescindible la formulación de hipótesis que, de una u otra forma, pretenden explicar las causas del problema o cuestiones íntimamente relacionadas con éstas, siendo este tipo de investigación la utilizada para la consecución del trabajo titulado el liderazgo y desempeño docente en el instituto superior pedagógico público "Agustín Bocanegra y Prada" Provincia de Nasca en el año 2017"

3.2 Diseño y esquema de la investigación.

El diseño es **No Experimental: Descriptivo de Corte Transversal**; en tanto, no pretendió estudiar la variable haciendo uso de su manipulación; sino, el estudio de las variables tal y conforme se presentaron en los hechos en el año 2017.

3.3 Población y muestra

- Población

La población estuvo conformado por los docentes del Instituto Superior Pedagógico Público "Agustín Bocanegra y Prada" Provincia de Nasca en el año 2017, siendo en su totalidad 16 docentes.

- Muestra:

La muestra del presente estudio, estuvo conformada por 16 docentes nombrados (6) y contratados (10)

- **Definición operativa del instrumento de recolección de datos**

a) Se utilizará una Guía de Encuesta

Para la recolección de la información se empleó un instrumento, compuesto por preguntas dicotómicas y respuesta múltiples; el instrumento será validado por una serie de expertos en las materias. Los cuestionarios de evaluación formal y cuantitativa, dentro del marco de esta investigación, se manejarán con la mayor flexibilidad posible, eliminando así la estructuración y la rigidez excesivas.

✓ **Confiabilidad**

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. En esta investigación denominada: "el liderazgo y desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público "Agustín Bocanegra y Prada" Provincia de Nasca en el año 2017", se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	11

✓ **Validez**

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir; para la realización de esta investigación se logró a través de la consulta a expertos en educación, metodología y estadística.

- Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

Como lo señala Méndez (19) la información recogida, ordenada y organizada para su presentación, se constituye en el insumo fundamental para cumplir con otra etapa importante del proceso de investigación, que consiste en hacer el análisis de los resultados de la información. Así como también, Tamayo y Tamayo (20) señalan que el análisis de resultados es el proceso de convertir los fenómenos observados en datos científicos, para que a partir de ellos se puedan obtener conclusiones válidas.

Una de las técnicas de recolección de datos de la variable en el presente estudio, es la **Observación**.

- Técnica de la Observación.

La técnica de la observación empleada en la presente investigación, es la **Ajena – No Participante**, justamente por ser la que mejor se adapta y sintoniza con la naturaleza de la variable y el diseño metodológico adoptado. El presente estudio, presenta una única técnica para la recolección de datos de la variable y de sus indicadores, tal como se presenta en la realidad, en un momento histórico determinado de su evolución.

Es **Ajena**, porque los sujetos o investigadores son distintos al objeto de observación. Es **No Participante**, porque los sujetos o investigadores no participan en las tareas y actividades del estudio del objeto de observación.

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.

Son dos las técnicas empleadas en éste estudio, de acuerdo a la naturaleza de la variable, y a la Estadística Descriptiva, para el análisis de datos, son:

TÉCNICA CUANTITATIVA.

Una vez recopilado los datos, a través de los instrumentos, se clasifican y seleccionan los mismos, dejando de lado aquellos que no tienen validez objetiva, respecto al objeto de estudio, luego se codifica, tabula y finalmente se interpreta utilizando los mecanismos de la Estadística Descriptiva.

Técnicas de Presentación de los datos

Con el propósito de presentar los datos arrojados por este trabajo, se emplearon básicamente una técnica gráfica, denominada de barras, con el objetivo de graficar en porcentaje las percepciones. La elaboración de la técnica gráfica que se empleó para graficar la información que arrojó el instrumento, se efectuó de manera mecánica, a partir del uso de la computadora, utilizándose el paquete estadístico SPSS versión 24.0.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

a) Presentar los resultados del trabajo de campo con aplicación estadística, mediante distribuciones de frecuencias, gráficos.

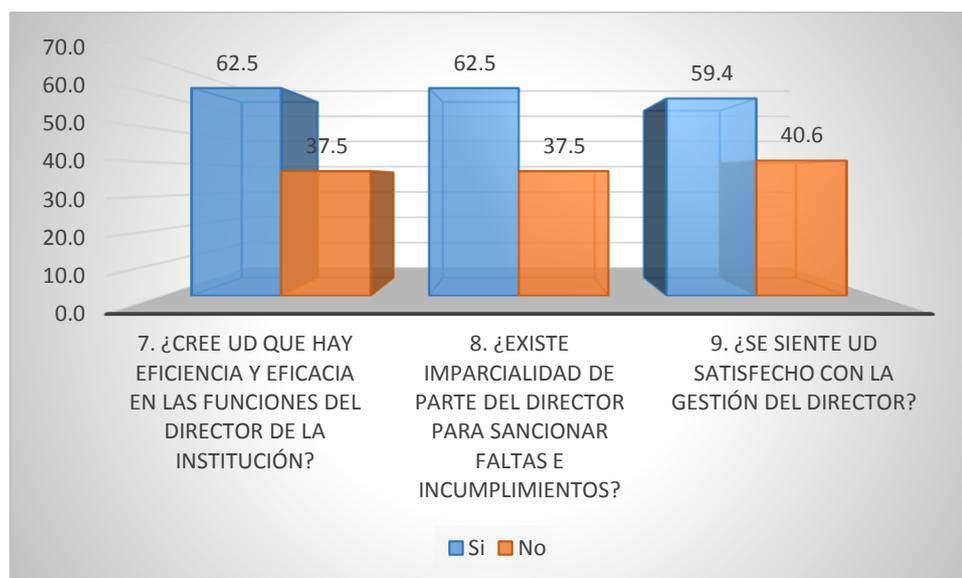
✓ **CARACTERÍSTICAS PRESENTES EN EL LIDERAZGO**

Motivación, mejoramiento de la enseñanza y el reconocimiento de la labor cumplida.

Tabla 1. Eficiencia y eficacia en la gestión directiva, imparcialidad y satisfacción con la labor del director

	¿Cree ud que hay eficiencia y eficacia en las funciones del director de la institución?		¿Existe imparcialidad de parte del director para sancionar faltas e incumplimientos?		¿Se siente ud satisfecho con la gestión del Director?	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	67.4	56	65.1	67	77.9
No	28	32.6	30	34.9	19	22.1
Total	86	100.0	86	100.0	86	100.0

Fuente: datos recopilados por el investigador en campo

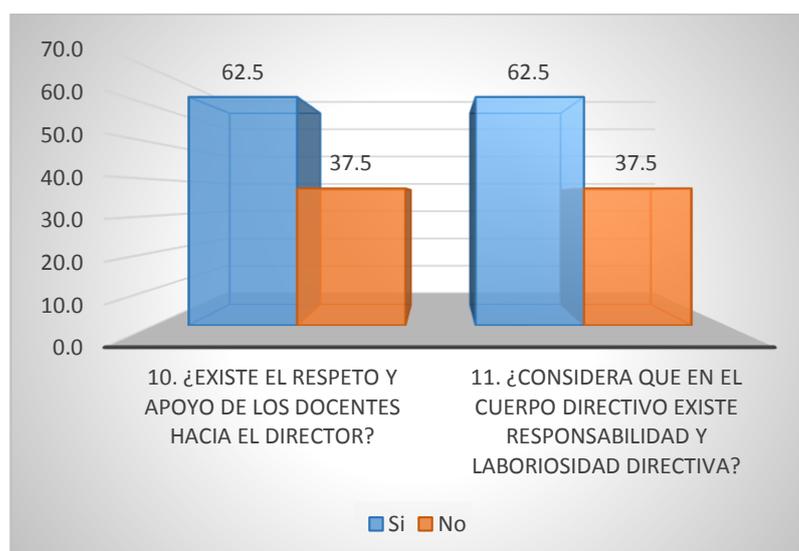


En el gráfico 1, se esbozan los resultados relacionados a si los entrevistados creen que hay eficiencia y eficacia en las funciones del director de la institución, donde el 67,4% señaló que sí, mientras que el 32,6% respondió que no. Seguidamente, se expresa lo concerniente a si perciben que existe imparcialidad de parte del director para sancionar faltas e incumplimientos, en la que el 65,1% comentó que si percibía la imparcialidad, mientras que el 34,9%. En último lugar, los resultados sobre si el personal se siente satisfecho con la gestión del director, en donde el 77,9% afirmó este hecho, en contraposición con el 22,1% que negó tal situación.

Tabla 2. Respeto y apoyo docente y responsabilidad y laboriosidad

	¿Existe el respeto y apoyo de los docentes hacia el director?		¿Considera que en el cuerpo directivo existe responsabilidad y laboriosidad directiva?	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	67.4	56	65.1
No	28	32.6	30	34.9
Total	86	100.0	86	100.0

Fuente: datos recopilados por el investigador en campo



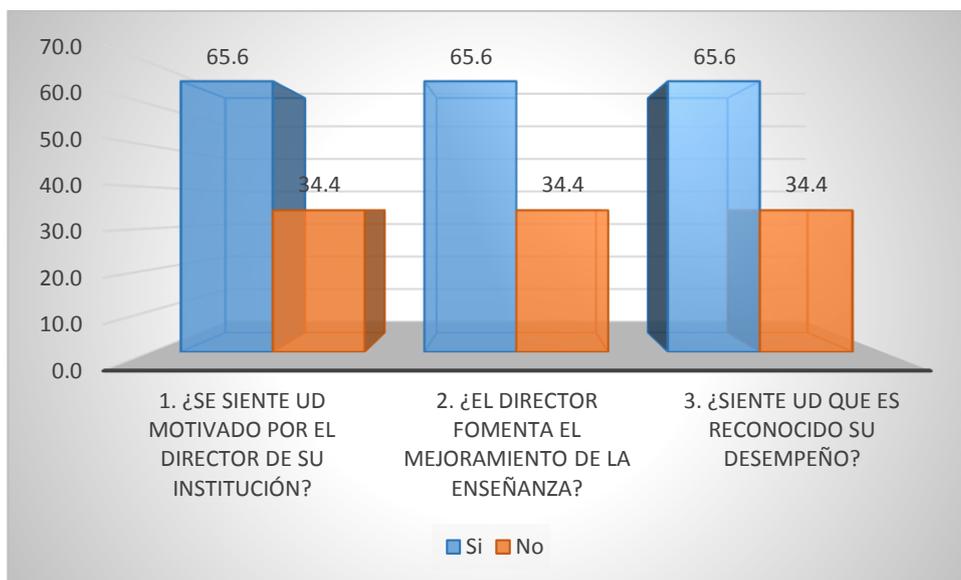
Seguidamente, está el Gráfico 2, en el que se muestra los resultados del ítem concerniente a si existe el respeto y apoyo de los docentes hacia el director, el 67,4% comentó que sí y un 32,6% respondió que no. Posteriormente, la pregunta sobre si los entrevistados consideran que en el cuerpo directivo existe responsabilidad y laboriosidad directiva, donde el 65,1% considero que si existían estos elementos, mientras que el 34,9% comentó que no lo percibía.

b. ESTRATEGIAS QUE EMPLEA EL LIDERAZGO

TABLA 3. Motivación, mejoramiento de la enseñanza, reconocimiento

	¿Se siente ud motivado por el director de su institución?		¿El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza?		¿Siente ud que es reconocido su desempeño?	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	67.4	56	65.1	67	77.9
No	28	32.6	30	34.9	19	22.1
Total	86	100.0	86	100.0	86	100.0

Fuente: datos recopilados por el investigador en campo

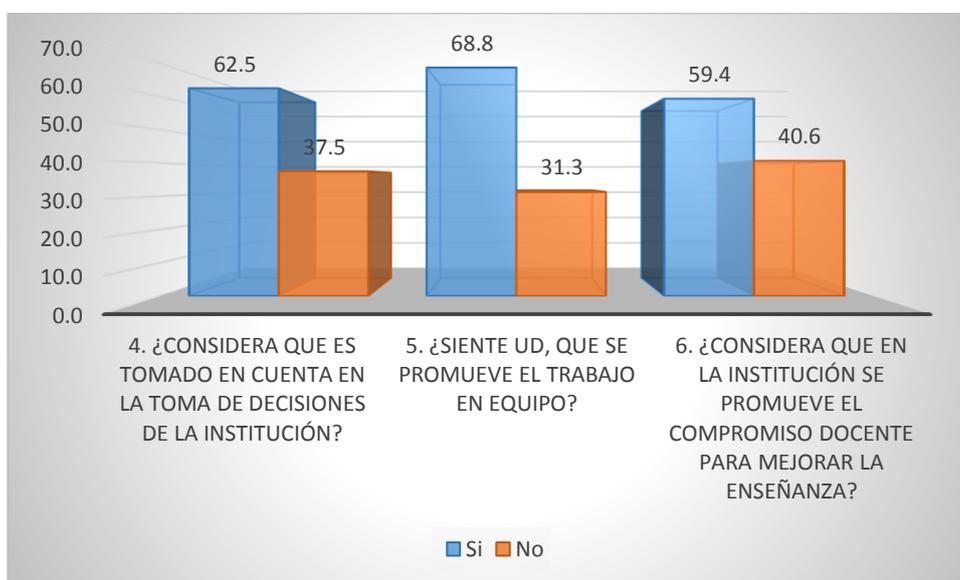


A continuación, se detalla en el Grafico 3, los resultados concernientes a si el personal se siente motivado por la dirección de su institución, en donde el 67,4% refirió que efectivamente si está motivado, más el 32,6% señaló que no lo está. Seguidamente, se observa que sobre el ítem relativo a si el director fomenta el mejoramiento de la enseñanza, en la que el 65,1% de los encuestados comentaron que el director si fomentaba ese aspecto, mientras que el 34,9% negó tal situación. En el mismo orden de ideas, se muestra el ítem relativo a si los encuestado sienten que es reconocido su desempeño, en el que el 77,9% respondió que sí, mientras que el 22,1% comento que no.

Tabla 4. Toma de decisiones, trabajo en equipo y promoción del compromiso docente

	¿Considera que es tomado en cuenta en la toma de decisiones de la Institución?		¿Siente ud, que se promueve el trabajo en equipo?		¿Considera que en la institución se promueve el compromiso docente para mejorar la enseñanza?	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	67.4	56	65.1	67	77.9
No	28	32.6	30	34.9	19	22.1
Total	86	100.0	86	100.0	86	100.0

Fuente: datos recopilados por el investigador en campo



A continuación se presenta en el Gráfico 4, los resultados relacionados si los entrevistados consideran que son tomados en cuenta en la toma de decisiones de la Institución, en lo que el 67,4% dio una respuesta afirmativa, contrastando con el 32,6% que negó tal hecho. En el mismo orden de ideas, esta si sienten que se promueve el trabajo en equipo en la institución donde laboran, donde el 65,1% comento que si lo sienten, mientras que el 34,9% no percibe esto. Posteriormente, lo relacionado a si consideran que en la institución se promueve el compromiso docente para mejorar la enseñanza, en la que el 59,4% afirmo esta situación y el 40,6% no se promueve esto.

DISCUSIÓN

Tomando en consideración los resultados anteriormente presentados se puede inferir de ellos que, el liderazgo presente en este Instituto está orientado a motivar y a fomentar el mejoramiento continuo de la enseñanza, caracterizado por el respeto y apoyo docente, responsabilidad y laboriosidad, utilizando como principal estrategia el reconocimiento del desempeño docente, el tomar en cuenta a las personas para el proceso de toma de decisiones, así como la promoción del compromiso en la labor educativa. Otras de las estrategias que emplea el agente de liderazgo es esta Institución es el mantenimiento de la eficiencia y eficacia en las funciones, esto es percibido por la mayoría de los entrevistados.

En el mismo orden de ideas, en el desarrollo de este trabajo se pudo determinar que existe una mayoría de los entrevistado que manifiesta estar motivado por el líder de la institución, así como con la alta satisfacción que siente el personal con el trabajo directivo que desempeñan en su institución como lo señala Reyes Flores (21) los grupos dirigidos con liderazgo y altos niveles de motivación, presentan buena cantidad de trabajo y calidad sorprendentemente mejor, acompañada de un clima de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas. Es el estilo que se recomienda en las labores pedagógicas y administrativas porque, según los estudios, es el que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Seguidamente, se ha encontrado en esta investigación que gran número de los encuestado percibe el fomento continuo de las actividades mejoramiento de la enseñanza por parte del director, siendo esto beneficio para el desempeño

general de los docentes, como lo plantea Rojas y Gaspar (22) los directores y directoras de los centros escolares son los encargados de la organización y gestión de la enseñanza y las condiciones de los aprendizajes. Ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de la educación. Por eso, su labor se debe abocar a una coordinación de acciones impecable y la creación de climas de confianza y motivación

Como se ha observado en los resultados, existe una gran cantidad de encuestados que opina que existe eficiencia y eficacia en las funciones del director de la institución, la percepción positiva de este elemento contribuye a que se dé un clima apropiado para el desarrollo de las actividades educativas, y como lo señala Hilares Cruz (23) en estos tiempos de cambios y avances científico-tecnológicos, es de suma importancia que la educación que se brinda a los estudiantes sea óptima y de calidad. Para contribuir con este objetivo, es necesario que los componentes de la institución educativa; es decir directivos y docentes desarrollen su labor de manera eficiente y correcta. De acuerdo a diversos estudios realizados y teorías modernas de la administración, el éxito de toda organización, depende de los administradores (Gerentes-directores); quienes son los encargados de conducir la institución hacia el logro de objetivos trazados, en un mundo competitivo y de libre mercado donde las exigencias y los retos son cada vez mayores. Por esta razón, es que las organizaciones necesitan que el gerente sea un líder. Diferentes estudios y ejemplos prácticos demuestran la importancia y trascendencia que tiene el liderazgo en la organización

Hipótesis

Para la contrastación de la hipótesis fue necesaria expresar la hipótesis de investigación en forma de modelo. La hipótesis de investigación formulada fue: El liderazgo se relaciona con el desempeño docente en el instituto superior pedagógico público "Agustín Bocanegra y Prada" provincia de Nasca en el año 2017”

Contrastación de hipótesis general

Con la finalidad de analizar el efecto de la variable evaluación por competencia se relaciona con la formación profesional de los estudiantes, se realiza la contrastación de la hipótesis, a través de pruebas paramétricas de Regresión Lineal, para lo cual el modelo general:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + \mu$$

Se traduce a:

$$Dd = b_0 + b_1.L + \mu$$

Donde:

- Y: Liderazgo (L)
- X1: Decempeño docente (Dd)
- bi: Coeficientes
- μ : error

Definición de las hipótesis nula y alterna para la hipótesis general (H1).

Considerando que los coeficientes de los factores en la ecuación de regresión son los que determinarán la variación del Desempeño docente, se plantea las siguientes hipótesis estadísticas:

H_0 : El liderazgo no se relaciona con el desempeño docente en el instituto superior pedagógico público "Agustín Bocanegra y Prada" provincia de Nasca en el año 2017"

$$H_0 = b_1 = 0$$

H_1 = El liderazgo se relaciona con el desempeño docente en el instituto superior pedagógico público "Agustín Bocanegra y Prada" provincia de Nasca en el año 2017"

$$H_1 = \exists b_1 \neq 0$$

Análisis de Datos con el programa SPSS versión 24.

Al analizar los datos con este paquete estadísticos, se determinaron las siguientes correlaciones:

El nivel de significancia de la prueba fue de 5% (0,05)

		Correlaciones		
			Desempeño docente	Liderazgo
Rho de Spearman	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	1,000	,527**
		Sig. (unilateral)	.	,001
		N	32	32
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,527**	1,000
		Sig. (unilateral)	,001	.
		N	32	32

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

El resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,527, lo cual muestra que existe una correlación positiva marcada de la variable liderazgo con respecto al desempeño docente pues el coeficiente se encuentra dentro del rango -1.00 a +1.00. Además, los resultados de la correlación de Spearman indica que p valor (sig=000) es menor a 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de este trabajo se pudo determinar que existe una motivación por el líder de la institución, así como con la alta satisfacción que siente el personal con el trabajo directivo que desempeñan en su institución. En la actualidad, es sabida la importancia que tiene la motivación y lo que incide en el desempeño laboral de las personas, sobre todo en el ámbito educativo donde impera la necesidad de contar con un equipo de trabajo que sea liderado adecuadamente para que su desempeño sea de calidad.

Se ha encontrado en esta investigación que gran número de los encuestado (65,1%) percibe el fomento continuo de las actividades mejoramiento de la enseñanza por parte del director, siendo esto beneficio para el desempeño general de los docentes, siendo básico el crear un clima organizacional que propicie una cultura de calidad en el ámbito pedagógico y que repercute en cada estrato educativo logrando la optimización de la educación.

Existe la percepción (67,4%) de eficiencia y eficacia en las funciones del director de la institución, siendo positivo este elemento, ya que contribuye a que se dé un clima apropiado para el desarrollo de las actividades educativas

SUGERENCIAS

Se sugiere el diseño e implantación de programas de mejora continua en el ámbito docente con énfasis en el liderazgo participativo que promueva un clima organizacional de empoderamiento, proporcionando las herramientas adecuadas a todos los miembros del equipo directivo y cuerpo docente para el desempeño de sus funciones con calidad y excelencia.

Se recomienda a los directivos el establecimiento de metas y objetivos que abarquen no solo elementos pedagógicos propios de quehacer educativo, sino también que incluyan los factores innovación y creatividad, para que el desempeño cotidiano sea una actividad estimulante a nivel cognitivo y pragmático.

BIBLIOGRAFÍA

1. Zarate Ramírez D. Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria. Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, FACULTAD DE EDUCACIÓN, UNIDAD DE POST-GRADO; 2011.
2. Alicia A. La excelencia gerencial en educación. Lima: Biblioteca Publica de Lima, Derrama; 2001.
3. Lecaros Leon RE. Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2017. Perú: Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado; 2017.
4. Redolfo Aguilar LH. LIDERAZGO PEDAGOGICO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA UGEL JAUJA-DEPARTAMENTO DE JUNÍN- 2015. Lima, Perú: UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN Enrique Guzmán y Valle , ESCUELA DE POSGRADO; 2015.
5. ARANA AGÜERO LMyCTJM. LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARROQUIAL DEL DISTRITO DE SAN ISIDRO. Lima: UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT, ESCUELA DE POSTGRADO; 2017.

6. Stogdill RM. Teorías e investigación del Liderazgo. Cuarta Edición ed. Madrid: Editorial Edansa ; 1999.
7. Huillca Condori BJ. Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. LIMA: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, UNIDAD DE POSGRADO ; 2015.
8. M. C. Administración México : Prentice Hall Hispanoamericana S.A; 1996.
9. González N, Zerpa ML, Gutierrez D, Pirela C. La investigación educativa en el hacer docente. Laurus, vol. 13, núm. 23, 2007, pp. 279-309. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental; 2007.
10. Franco G. CA, Reyes S. AJ. LOS EQUIPOS DE TRABAJO COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN. Cali, Colombia: Universidad ICESI; 2003.
11. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA 20 ACTIVIDADES PARA LOGRARLA UN MANUAL DE ENTRENAMIENTO Madrid: NORMA; 2007.
12. Nassif R. Pedagogía General. Argentina: Ed. Kapelusz; 1978.
13. Hitt M;PdLM. Administración México: Pearson, Prentice Hall; 2006.
14. Chiavenato I. Gestión del talento humano Mexico: Mc Graw; 2009.
15. Saravia L. El desempeño docente: clave en la Carrera Pública Magisterial. Lima: Magisterio; 2005.

16. Chiroque S. <http://www.educared.edu.pe>. [Online].; 2006 [cited 2018 Marzo 17]. Available from:

<http://www.educared.edu.pe/directivos/articulo/823/evaluacion-de-%20desempenos-docentes/>.
17. Ministerio de Educación. Chile. Evaluación de Desempeño. Manual para la elaboración y evaluación de compromisos. Chile: Unidad de gestión y mejoramiento educativo; 2007.
18. R J. Metodología de la Investigación. Elementos básicos para la investigación clínica La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 1998.
19. MÉNDEZ C. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación Colombia: Mc Graw Hill; 2001.
20. TAMAYO y TAMAYO M. Diccionario de la investigación Mexico: Editorial Ciencias; 1984.
21. REYES FLORES NT. LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL NIVEL SECUNDARIO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE VENTANILLA - CALLAO. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola, Programa de Maestría para Docentes de la Región Callao; 2012.
22. Rojas A&GG. Bases del liderazgo en educación. Santiago, Chile: OREALC/UNESCO.; 2006.
23. Hilares Cruz E. 2015. Lima: Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado; Relación entre Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el

Centro de Educación Técnico Productivo “La Inmaculada Concepción” de
Villa el Salvador en el año 2014.

ANEXO

ANEXO 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: "EL LIDERAZGO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO "AGUSTÍN BOCANEGRA Y PRADA" PROVINCIA DE NASCA EN EL AÑO 2017"

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN	
			VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>- Problema general. ¿Cuáles son las principales características y estrategias que presenta el liderazgo y su incidencia en el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitaria de la provincia de Nasca en el 2017?</p> <p>- Problemas específicos. - ¿Cuáles son las principales características que presenta el liderazgo en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitaria de la provincia de Nasca en el 2017? ¿Cuáles son las principales estrategias que emplea el liderazgo en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitaria de la</p>	<p>Objetivo General Establecer la incidencia del liderazgo en el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitaria de la provincia de Nasca en el 2017.</p> <p>Objetivos Específicos - Identificar las principales características que presenta el liderazgo en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitario en la provincia de Nasca 2017. - Describir las principales estrategias que emplea el liderazgo en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitario en la</p>	<p>Hipótesis General El liderazgo incide en el desempeño docente en el instituto superior pedagógico público "Agustín Bocanegra y Prada" provincia de Nasca en el año 2017"</p>	<p>VARIABLES:</p> <p>El liderazgo.</p> <p>Desempeño docente</p> <p>INDICADORES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación para el desempeño docente. 2. Fomento del mejoramiento de la enseñanza. 3. Reconocimiento del desempeño docente. 4. Toma de decisiones. 5. Promoción del trabajo en equipo. 6. Logro del compromiso docente para mejorar la enseñanza. 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN Explicativo</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN No Experimental: Descriptivo de Corte Transversal, de campo expó facto.</p>

<p>provincia de Nasca en el 2017? ¿Cómo es el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitaria de la provincia de Nasca en el 2017?</p>	<p>provincia de Nasca 2017 - Determinar el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Superior No Universitaria de la provincia de Nasca en el 2017</p>		<p>.</p> <p>7. Eficacia y eficiencia en sus funciones. 8. Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos. 9. Satisfacción por la gestión del director. 10. Respeto y apoyo de los docentes. 11. Responsabilidad y laboriosidad directiva.</p>	
--	--	--	--	--



UNIVERSIDAD NACIONAL HEMILIO VALDIZAN

ESCUELA DE POSGRADO



TESISTA: ENRIQUE ELEUTERIO ROJAS HUALLPA

CUESTIONARIO PARA LA TESIS:

**EL LIDERAZGO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL INSTITUTO SUPERIOR
PEDAGÓGICO PÚBLICO "AGUSTÍN BOCANEGRA Y PRADA" PROVINCIA
DE NASCA EN EL AÑO 2017"**

Se les informa que este cuestionario es netamente para recoger información que solo será utilizada para el desarrollo de esta tesis, por tanto es completamente anónima.

INSTRUCCIONES

1. Lea bien las preguntas.
2. Marque con una X aquella respuesta que considere más apropiada.
3. Puede explicar y ampliar aquellas respuestas que considere.

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO

1. ¿Se siente ud motivado por la dirección de su institución?

Si_____ No_____

Explique

2. ¿El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza?

Si_____ No_____

Explique

3. ¿Siente ud que es reconocido su desempeño?

Si_____ No_____

Explique

4. ¿Considera que es tomado en cuenta en la toma de decisiones de la Institución?

Si_____ No_____

Explique

5. ¿Siente ud, que se promueve el trabajo en equipo?

Si _____ No _____

Explique

6. ¿Considera que en la institución se promueve el compromiso docente para mejorar la enseñanza?

Si _____ No _____

Explique

7. ¿Cree ud que hay eficiencia y eficacia en las funciones del director de la institución?

Si _____ No _____

Explique

8. ¿Existe imparcialidad de parte del director para sancionar faltas e incumplimientos?

Si _____ No _____

Explique

9. ¿Se siente ud satisfecho con la gestión del Director?

Si_____ No_____

Explique

10. ¿Existe el respeto y apoyo de los docentes hacia el director?

Si_____ No_____

Explique

11. ¿Considera que en el cuerpo directivo existe responsabilidad y laboriosidad
directiva?

Si_____ No_____

Explique

NOTA BIOGRAFICA

ENRIQUE ELEUTERIO ROJAS HUALLPA

Nació el 08 de agosto de 1962 en la ciudad de puquio, provincia de Lucanas y departamento de Ayacucho. Sus padres son Enrique Rojas Quispe y doña Felicita Lazará Huallpa Taipe.

Sus estudios primarios lo hizo en el colegio "San Carlos" de varones 22406 de Nasca el cual los concluye satisfactoriamente en el año de 1975, sus estudios secundarios los culmino en el Colegio Nacional "Simón Rodríguez" de Nasca.

Inicio sus estudios superiores en la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica en la Facultad de Ingeniería de Minas y Metalurgia iniciando sus estudios en el año 1986, culminándolo satisfactoriamente el año 1994, en el año 2001 obtuvo su título de Ingeniero de Minas, siendo profesor en la misma Facultad en el Centro Pre-Universitario-Nasca, (CEPU) de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga de Ica" en los años 1995-1997, como también profesor en la especialidad de Computación e Informática en el CEO "Microcomputer Data System" desde el año 1998-2000.

El año 2001, concursó a una plaza para nombramiento en Educación Superior, obteniendo una plaza en la Carrera de Computación e Informática en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Luis Felipe de las Casas Grieve" del distrito de Marcona, de la provincia de Nasca hasta el año 2009 cuya resolución de creación es N° 488-87-Ed del 27 de julio del año 1982.

En el año 2010 es reasignado al Instituto de Educación Superior Tecnológico Nasca de "Nasca" en la Carrera de Computación e Informática hasta la actualidad.

El año 2005 inicio sus estudios de post grado con mención en **Gestión Educativa** en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, más conocida como la Cantuta, en la sede del departamento de Ica y culminando sus estudios en el año 2007.

Luego de pasado los años ha ocupado los diferentes cargos como docente principal de la carrera de computación e informática, responsable de la carrera,

En mayo del 2017 se inscribió al promaster de la universidad Hemilio Valdizan donde realizo su complementación para obtener el grado de magister, realizo su convalidación de mención y en el año 2018 en el mes de julio sustento su tesis Estudio Descriptivo sobre el Liderazgo en las Instituciones de Educación Superior no Universitaria de la Provincia de Nasca en el 2017

La mención convalidada es Investigación y Docencia en Educación superior.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuasyna
Teléfono 514753 -Pag. Web: www.posgrado.unheval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las 14:00h, del día domingo 22 DE JULIO DE 2018, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Reynaldo OSTOS MIRAVAL	Presidente
Dr. Jorge Rubén HILARIO CARDENAS	Secretario
Dr. Abner FONSECA LIVIAS	Vocal

Asesor de Tesis: Dr. Tito Jorge MONTOYA ARENAZA (Resolución N° 01074-2018-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Don, Enrique Eleuterio ROJAS HUALLPA.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "ESTUDIO DESCRIPTIVO SOBRE EL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR NO UNIVERSITARIA DE LA PROVINCIA DE NASCA EN EL 2017".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las Interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las observaciones siguientes:

.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de Dieciseis (16)
Equivalente a Buena, por lo que se declara Aprobado
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 14:50 horas del 22 de julio de 2018.

		
SECRETARIO DNI N° <u>07230761</u>	PRESIDENTE DNI N° <u>22470141</u>	VOCAL DNI N° <u>22442806</u>

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01050-2018-UNHEVAL/EPG-D)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO**1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos del autor de la tesis)**Apellidos y Nombres: **ROJAS HUALLPA, Enrique Eleuterio**

DNI: 22063811

Correo electrónico: **enroh1@hotmail.com**

Teléfonos Casa:

Celular: 956624762

Oficina _____

2. IDENTIFICACION DE LA TESIS

Posgrado	
Maestría:	MAESTRO EN EDUCACIÓN
Mención:	GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO

Grado Académico obtenido: MAESTRO

=====

Título de la tesis:

“ESTUDIO DESCRIPTIVO SOBRE EL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR NO UNIVERSITARIA DE LA PROVINCIA DE NASCA EN EL 2017”

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar “X”	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción “Público” a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquiera tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción “Restringido”, por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma: 23-09-2018

Firma del autor