

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

## **TESIS**

**LIDERAZGO Y PRÁCTICA PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ DEL CARMEN CABREJO MEJÍA” DEL  
DISTRITO DE ANDABAMBA, PROVINCIA DE SANTA CRUZ, REGIÓN  
CAJAMARCA-2014**

**Para optar el Grado Académico de**

### **MAESTRO EN CIENCIAS**

**Presentada por:**

**EDUIN VÁSQUEZ MILIÁN**

**Asesor:**

**Dr. ÁNGEL LOZANO CABRERA**

**Cajamarca – Perú**

**2017**

COPYRIGHT © 2017 by  
**EDUIN VÁSQUEZ MILIÁN**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

#### **TESIS APROBADA**

**LIDERAZGO Y PRÁCTICA PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ DEL CARMEN CABREJO MEJÍA” DEL DISTRITO DE ANDABAMBA, PROVINCIA DE SANTA CRUZ, REGIÓN CAJAMARCA-2014**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**EDUIN VÁSQUEZ MILIÁN**

#### **Comité Científico**

Dr. Ángel Lozano Cabrera  
Asesor

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar  
Presidente

M.Cs. Andrés Valdivia Chávez  
Miembro de Comité Científico

M. Cs. Waldir Díaz Cabrera  
Miembro de Comité Científico

Cajamarca - Perú

2017



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Post Grado

CAJAMARCA - PERU

### PROGRAMA DE MAESTRIA

#### ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Siendo las 3:00 pm de la tarde del día 21 de febrero del año dos mil diecisiete, reunidos en el Auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los miembros del Comité Científico presidido por el **Dr. RICARDO CABANILLAS AGUILAR** en representación del Director y como Miembro de Comité Científico, **Dr. ÁNGEL LOZANO CABRERA** en calidad de Asesor; **M.Cs. ANDRÉS VALDIVIA CHÁVEZ**, **M.Cs. WALDIR DÍAZ CABRERA**, como integrantes del Comité Científico Titular. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN** de la Tesis titulada **“LIDERAZGO Y PRÁCTICA PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ DEL CARMEN CABREJO MEJÍA” DEL DISTRITO DE ANDABAMBA, PROVINCIA DE SANTA CRUZ-REGIÓN CAJAMARCA”**, presentado por el alumno **EDUIN VÁSQUEZ MILIÁN**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN de Posgrado de EDUCACIÓN** Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR la mencionada Tesis con la calificación de DECISEÍS (16) CUM LAUDE; en tal virtud, el alumno **EDUIN VÁSQUEZ MILIÁN** está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN de Posgrado de EDUCACIÓN**, Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las 4:50 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar**  
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

.....  
**Dr. Ángel Lozano Cabrera**  
ASESOR

.....  
**M.Cs. Andrés Valdivia Chávez**  
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

.....  
**M.Cs. Waldir Díaz Cabrera**  
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

## DEDICATORIA

A mis queridos padres, por ese gran inicio que me dieron, por la orientación hacia el bien social y porque siempre me inculcaron valores.

A mi esposa, la profesora Doris quien ejerce la encomiable labor de docente, así como que tiene la valentía de asumir el arduo trabajo de nuestro hogar durante los días de mi ausencia por razones de estudio para cumplir con mucha puntualidad y responsabilidad con la maestría.

A mis hijos, razón de mi vida, de mi lucha, de ser mejor cada día y para que nunca dejen de perseguir sus sueños, legándoles senderos lúcidos y provechosos, siempre aspirando a una sociedad inclusiva, más justa, igualitaria y equitativa.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, conducida tan acertadamente por la doctora Marina Valeria Estrada Pérez quien dobló esfuerzos para llegar a un buen puerto con este gran proyecto denominado Maestría en Gestión de la Educación y designar los auténticos maestros que han dejado huella con sus enseñanzas ejemplares.

Gracias a los catedráticos magister Oscar Silva Rojas, al doctor Jorge Tejada Campos, al maestro Antero Francisco Alva León, al magister Lino Llatas Altamirano, a los doctores Santiago Octavio Bobadilla Ocaña, Olinda Luzmila Vigo Vargas, Pedro Gonzalo Palacios Contreras, Jorge Luis Meño Ballena y de manera muy especial al doctor Ángel Lozano Cabrera, por haber calado tan positivamente en nuestras mentes en el mundo del conocimiento y la investigación adquiridos en la maestría que se desarrolló en la provincia de Santa Cruz. A Dios por darnos la vida y transformarnos en algo muy especial, acompañándonos y concediéndonos nuestros anhelos de lograr lo mejor en nuestra genuina profesión por ser la antorcha de la humanidad para bien de nuestra familia y la sociedad.

A las autoridades del gobierno regional de Cajamarca, dirigido tan dignamente por el ideólogo , político y profesor Gregorio Santos Guerrero, autodenominado “GOYO” y a todo el Concejo Regional periodo 2011-2014, quienes tan acertadamente cristalizaron el sueño de muchos profesores al desarrollar las maestrías en todas las provincias de esta región andina.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>DEDICATORIA</b>	v
<b>AGRADECIMIENTO</b>	vi
ÍNDICE	vii
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1.Planteamiento del problema	1
1.2.Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas derivados	3
1.3.Justificación de la investigación	4
1.4.Delimitación	5
1.5.Limitaciones	5
1.6.Objetivos	6

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación	7
2.2. Bases teórico-científicas	18
2.2.1 Liderazgo	18
2.2.1.1 Dimensiones del liderazgo	18
a. Liderazgo democrático	18
b. Liderazgo personal	19
c. Liderazgo pedagógico	20

2.2.1.2 Niveles del liderazgo	22
2.2.1.3 El liderazgo y su relación con el rendimiento académico	24
2.2.1.4 Teorías sobre liderazgo	25
a. Liderazgo transaccional	25
b. Liderazgo transformacional	26
c. Relaciones del liderazgo transaccional y liderazgo transformacional	28
2.2.2 Práctica pedagógica	29
2.2.2.1 Dimensiones de la práctica pedagógica	32
a. Dimensión pedagógica	32
b. Dimensión cultural	34
c. Dimensión política	35
2.2.2.2 El buen maestro y su práctica pedagógica	35
2.2.2.3 La profesión de enseñar	36
2.2.2.4 Práctica pedagógica y calidad educativa	37
2.2.2.5 Teorías que sustentan la práctica pedagógica	40
a. La educación	40
b. Teoría de la quinta disciplina	41
2.2.2.6 Evaluación de la práctica pedagógica	42
2.3. Definición de términos básicos	46

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Hipótesis de investigación	49
3.2. Variables	49
3.3. Definición Conceptual de las variables	49
3.4. Matriz de operacionalización	51
3.5. Población y muestra	52
3.6. Unidad de análisis	52
3.7. Tipo de investigación	52
3.8. Diseño de investigación	52
3.9. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	53
3.10. Técnicas de procesamiento, análisis y discusión de resultados	53
3.11. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación	53



## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Resultados de la variable 1: Liderazgo	54
4.1.1. Liderazgo Democrático	54
4.1.2. Liderazgo Personal	57
4.1.3. Liderazgo Pedagógico	59
4.2. Resultados de la variable 2: Práctica pedagógica	61
4.2.1. Práctica cultural	61
4.2.2. Práctica política	64
4.2.3. Práctica pedagógica	67
4.3. Resultados de la relación entre liderazgo y práctica pedagógica	68

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA**

5.1. Presentación de la propuesta	70
5.2 Síntesis gráfica de la propuesta	71
5.3 Descripción de la propuesta	71
5.4 Fases y pasos del proceso de la propuesta de Modelo de liderazgo pedagógico	76
5.5. Rúbricas de observación de una sesión de aprendizaje	78
5.6 Cronograma de actividades	81
5.7 Recursos	82
5.8 Financiamiento	82
5.9 Evaluación	83
<b>CONCLUSIONES</b>	84
<b>SUGERENCIAS</b>	85
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	86
<b>APÉNDICE/ ANEXOS</b>	90

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Liderazgo

Tabla 1.1. Liderazgo democrático

Tabla 1.2. Liderazgo personal

Tabla 1.3. Liderazgo pedagógico

Tabla 2. Práctica pedagógica

Tabla 2.1. Práctica cultural

Tabla 2.2. Práctica política

Tabla 2.3. Práctica pedagógica

Tabla 3. Correlación entre variables y sus dimensiones

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Principios del liderazgo

Gráfico 2. Impulsa la participación de los estudiantes

Gráfico 3. Es innovador en su práctica pedagógica

Gráfico 4. Valora las costumbres de los estudiantes

Gráfico 5. Promueve actitudes y habilidades investigativas

Gráfico 6. Muestra actitud reflexiva sobre su práctica pedagógica

Gráfica 7. Presentación de la propuesta

Gráfica 8. Síntesis gráfica de la propuesta

Gráfica 9. Fases y pasos del proceso de la propuesta de modelo de Liderazgo  
Pedagógico

## LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

<b>APAFA</b>	: Asociación de Padres de Familia.
<b>CIOIE</b>	: Confederación Interuniversitaria de Organizaciones e Instituciones Educativas.
<b>CONEI</b>	: Consejo Educativo Institucional
<b>DCN</b>	: Diseño Curricular Nacional
<b>EBR</b>	: Educación Básica Regular
<b>ECE</b>	: Evaluación Censal de los Estudiantes.
<b>IE</b>	: Institución Educativa.
<b>IIEE</b>	: Instituciones Educativas.
<b>IPEBA</b>	: Instituto Peruano de Evaluación y Acreditación de la Educación Básica.
<b>PAT</b>	: Plan Anual de Trabajo
<b>PEI</b>	: Proyecto Educativo Institucional.
<b>PECIE</b>	: Proyecto Educativo Curricular de la Institución Educativa.
<b>PEN</b>	: Proyecto Educativo Nacional.
<b>PEL</b>	: Proyecto Educativo Local
<b>PER</b>	: Proyecto Educativo Regional
<b>PISA</b>	: Programa Internacional para la Evaluación de los Estudiantes.
<b>RI</b>	: Reglamento Interno.
<b>SINEACE</b>	: Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.
<b>UGEL</b>	: Unidad de Gestión Educativa Local.
<b>UNESCO</b>	: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y La Cultura.

## RESUMEN

La investigación responde a la pregunta ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la práctica pedagógica de los docentes en la institución educativa José del Carmen Cabrejo Mejía del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, región Cajamarca en el año 2014? El objetivo general es: Determinar la relación entre el liderazgo y la práctica pedagógica de los docentes en la institución educativa José del Carmen Cabrejo Mejía del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, región Cajamarca en el año 2014, con el propósito de elaborar un plan de mejora. La hipótesis de la investigación que se formuló es: Existe relación significativa entre el liderazgo y la práctica pedagógica de los docentes en la institución educativa José del Carmen Cabrejo Mejía, del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, región Cajamarca, en el año 2014. La investigación es de tipo descriptivo correlacional, su diseño es no experimental de corte transversal dada la naturaleza del objeto de estudio; la recopilación de la información se hizo con la técnica de la encuesta y como instrumento que se utilizó para el recojo de datos de las dimensiones e indicadores del estudio fue una ficha de observación con un cuestionario. Las variables principales se relacionan con el manejo del currículo, el buen desempeño profesional de los docentes, la planificación curricular innovada, desarrollo de proyectos de innovación pedagógica, que repercute finalmente en una formación integral de los estudiantes. Los resultados indican que existe desconocimiento de los principios de liderazgo democrático, no se impulsa la participación de los estudiantes en los procesos pedagógicos, escasa práctica de valores y finalmente el resultado general es que existe correlación débil (0,40), entre las variables liderazgo y práctica pedagógica de los docentes en la institución educativa en referencia.

**Palabras clave: Liderazgo, práctica pedagógica.**

## ABSTRACT

This research answers the question: What is the relationship between leadership and pedagogical practice of teachers at José del Carmen Cabrejo Mejía School, district of Andabamba, province of Santa Cruz, Cajamarca region in 2014? The general objective is: to determine the relationship between leadership and the pedagogical practice of the teachers in José del Carmen Cabrejo Mejía School, district of Andabamba, province of Santa Cruz, Cajamarca region in 2014, with the purpose to elaborate an improvement plan. The research hypothesis formulated was that there is a significant relationship between leadership and the pedagogical practice of teachers in José del Carmen Cabrejo Mejía School, district of Andabamba, province of Santa Cruz, Cajamarca region, in 2014. This is a descriptive correlational research, its design is non-experimental of cross section given the nature of the study object; it was used the survey technique as an instrument to collect data and an observation form with a questionnaire was used to collect data on the dimensions and indicators of the research. The main variables are related to the management of the curriculum, the good professional performance of the teachers, the innovative curricular planning, development of pedagogical innovation projects, which finally has an integral formation of the students. The results show that there is lack of knowledge of the democratic leadership principles, the participation of the students in the pedagogical processes is not encouraged, insufficient practice of values and finally the general result is that there is weak correlation (0,40) between leadership variables and pedagogical practice of teachers in the school where the research was applied.

**Key words:** Leadership, pedagogical practice.

## INTRODUCCIÓN

Durante décadas pasadas, los países han marcado una transformación en materia económica social, política, científica y tecnológica. Este avance en el siglo XXI es con mayor velocidad. Se generó innumerables problemas sociales que afectaron a la educación. Por lo que la UNESCO propone y promueve la ejecución de reformas educativas con la finalidad de la mejora de la calidad educativa, para elevar el nivel de vida de la humanidad, las instituciones educativas deben tener mayor profesionalismo y liderazgo en el uso de los instrumentos de gestión administrativa, institucional y pedagógica, con mayor énfasis en esta última para lograr la calidad educativa. El liderazgo, hoy en día, es un tema que sigue en el tapete para las decisiones de cualquier grupo de humanos que busca el bienestar colectivo (UNESCO, 1999).

En la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca, se observan los siguientes aspectos bien marcados: Pocos son los docentes que gestionan según las necesidades, dificultades y demandas de la Institución Educativa, a la mayoría de docente les falta capacitación para lograr buenos resultados, debido a la falta de vocación de servicio, no cumplen con el horario establecido notándose ausencia y falta de coordinación con los demás actores de la Institución Educativa.

Los docentes no cumplen los acuerdos para asistir a las capacitaciones de innovación pedagógica y movilizaciones gremiales en forma masiva, obstaculizando la unificación de criterios para la toma de decisiones. No todos los docentes participan en la elaboración y aprobación de los instrumentos de gestión. El personal docente, auxiliar de educación y administrativo faltan o llegan tarde, perjudicando la atención al estudiante, y no son amonestados ni informados a la superioridad por el Director de la Institución Educativa.

Ante esta situación problemática, se ha determinado investigar ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la práctica pedagógica de los docentes en la Institución educativa José del Carmen Cabrejo mejía del distrito de Andabamba, provincia de Santa cruz, región Cajamarca?; cuyo objetivo general es: Determinar la relación entre el liderazgo y la práctica pedagógica en los docentes de la Institución Educativa José del Carmen Cabrejo Mejía del distrito de Andabamba; con el propósito de Elaborar un Plan de mejora.

El presente estudio tiene una perspectiva teórica de algunas dimensiones del liderazgo, así como de la práctica pedagógica que en estos tiempos ha sido muy mencionada por distintas personalidades tanto pedagogos, políticos y otros entendidos en el tema. Se entiende como liderazgo, al conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un determinado grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Líder, es el que “gerencia” eficazmente los recursos, especialmente los humanos. Los gerentes deberían ser líderes, pero también se debe detectar y promover a los líderes que no son gerentes, para que sean promovidos a posiciones organizativas visibles y lograr resultados beneficiosos para la organización. Por su parte la práctica pedagógica diaria de los docentes, en el Perú recién en el año 2014 se ha puesto en marcha el marco del buen desempeño docente regido por un proceso de descentralización y fortalecimiento de la autonomía de las Instituciones Educativas, que tiene como objetivo, brindar un servicio de calidad, para lo cual promueve capacitaciones para directivos, personal docente, pero que parecen no lograr las metas planteadas ya que se nota baja capacidad pedagógica, falta utilizar estrategias metodológicas y de evaluación por lo que en las últimas evaluaciones PISA y ECE los resultados son negativos (MINEDU, 2014).

La tesis se ha organizado en cinco capítulos: El primer capítulo da cuenta del problema de investigación utilizando la estructura clásica del proyecto investigativo; en el segundo capítulo se presenta el marco teórico, debidamente sustentado en los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos; en el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico con la población y la muestra del estudio, el tipo de investigación, el respectivo diseño, y las técnicas de recopilación, y procesamiento de la información y técnicas de análisis y discusión de los resultados; el cuarto capítulo contiene los resultados y discusión presentados por cada variable y sus dimensiones; el capítulo V está referida la propuesta del Plan de Mejora, tomando como base las orientaciones del MINEDU. Finalmente están registradas las conclusiones, sugerencias, seguidamente las referencias bibliográficas, apéndice y los anexos correspondientes.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Son necesarios cambios profundos en la práctica de la enseñanza, para profesionalizar el trabajo docente y revalorar el saber pedagógico de los maestros en la sociedad, para garantizar el derecho a una educación de calidad con pertinencia y eficacia, para que todas y todos los estudiantes logren aprendizajes significativos; nos confronta un reto singular, es decir, realizar cambios en la identidad profesional, en su formación y en los paradigmas que guían sus prácticas pedagógicas (Minedu 2013).

En el siglo XXI las instituciones educativas en todos los lugares deben asegurar a todos los estudiantes el éxito educativo, es decir, una buena educación de calidad, practicando la convivencia democrática, participación y toma de decisiones en el marco del respeto por las diferencias y el compromiso con el bien común que comprende un conjunto de relaciones sociales, para lograr esta meta depende de todos los integrantes de la comunidad educativa, equipo directivo, docentes, personal administrativo y de apoyo, estudiantes, padres de familia y organizaciones de la comunidad haciendo alianzas estratégicas.

En el Perú, la reforma educativa se ha enfocado principalmente en garantizar el derecho a la educación para todos y asegurar la calidad de este servicio. La Ley General de Educación, Ley 28044, en su artículo 132 define la calidad educativa como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas, el cual debe ser evidenciado por las escuelas en los logros de aprendizaje que alcancen sus estudiantes.

Si bien las oportunidades de acceso a la educación básica evidencian incrementos significativos a lo largo de los últimos años, aún queda como tema pendiente en la agenda la mejora de la calidad educativa, en términos de los resultados de aprendizajes logrados por los estudiantes (Minedu 2012). Actualmente, evaluaciones nacionales e internacionales realizadas en el país muestran de manera consistente problemas importantes en los logros de aprendizaje, que revelan un bajo desempeño en los distintos grados evaluados.

La capacidad para lograr aprendizajes de calidad depende en gran medida del liderazgo pedagógico de los docentes y del equipo directivo con liderazgo que contribuyan a dinamizar la capacidad interna de mejora de una institución educativa situándose en el segundo factor interno que más relevancia tiene en el logro de los aprendizajes (Minedu 2012).

A nivel institucional se observa que en la Institución Educativa Secundaria de Menores “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito Andabamba, provincia de Santa Cruz; el sentido y el significado de ser líder en la práctica pedagógica no se observa, debido a su falta de preocupación, vocación de servicio y falta de voluntad para el cambio. Con el objetivo de recuperar la buena imagen ganada a costo de participación de toda la comunidad educativa, especialmente de la plana docente de aquellos tiempos; se ha realizado una investigación recogiendo y observándose los siguientes aspectos bien marcados dentro de la Institución Educativa:

Los docentes están dispersos cada uno por su lado, nunca se reúnen para ejecutar un trabajo cooperativo, ni entre docentes de la misma especialidad y menos aún entre docentes de diferentes áreas, lo que imposibilita buscar o alcanzar la calidad educativa que se propone la Institución Educativa.

Nunca cumplen los acuerdos para asistir a las capacitaciones o luchas gremiales, lo cual se convierte en un obstáculo para la unificación de criterios en la toma de decisiones y para lograr objetivos y metas trazadas por la Institución Educativa.

El director, personal docente, auxiliar de educación y personal administrativo faltan o llegan tarde, evidenciándose la ausencia en fechas cívicas y en los horarios de clases demostrando una débil formación personal, social y profesional.

Los docentes, tienen poca participación en la elaboración, aprobación y aplicación de los instrumentos de gestión institucional como son: Reglamento Interno (RI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI) y de gestión pedagógica lo cual hace sospechar que son adquiridos de otras instituciones o en su defecto son instrumentos totalmente caducos.

Existe una notable disminución del alumnado, prefiriendo estudiar en otras instituciones educativas secundarias de menores de los pueblos vecinos tales como Yauyucán, Miraflores, Chaquil, Yanayacu Alto y Ninabamba.

Ante esta situación problemática analizada, se está relacionando el liderazgo y la práctica pedagógica, entendida como desempeño docente, en la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, en la Región Cajamarca que es tipificado por los demás agentes de la comunidad como un deficiente servicio educativo.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema General:**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la práctica pedagógica de los docentes en la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca, en el año 2014.

### **1.2.2 Problemas derivados**

- a. ¿Cuáles son las características del liderazgo de los docentes en la práctica pedagógica en la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca en el 2014?
- b. ¿Cómo es la práctica pedagógica de los docentes en la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca en el año 2014?
- c. ¿Cómo se relacionan las variables seleccionadas?
- d. ¿Cómo elaborar un plan orientado a mejorar los problemas detectados?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Justificación teórica**

Porque ha permitido estar al tanto de los cambios que se presentan en el liderazgo y práctica pedagógica para mejorar la tarea docente en el aula, al contrastar las teorías del Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional donde una es complemento de la otra en sus interrelaciones entre líderes y seguidores. Así mismo en la formación básica del proceso educativo centrado en la transmisión de conocimientos, por ello contribuirá a fortalecer el liderazgo y la práctica pedagógica, también conocida como desempeño docente al convertir los conocimientos en capacidades o actitudes observables en los educandos, lo cual permitirá trascender en este aspecto.

#### **1.3.2 Justificación práctica**

Porque se ha logrado a tener una actitud de cambio, actualizar, mejorar y hacer reflexionar a los docentes sobre su práctica diaria en las aulas y de ese modo afrontar todo tipo de limitación personal; de allí es muy importante remarcar el fortalecimiento del liderazgo y la práctica pedagógica, conocida como desempeño docente.

Aunque un profesor puede lamentarse de sus carencias en el campo de la docencia y considere sus problemas innatos, económicos, sociales y de otra índole, prácticamente todos tenemos la posibilidad de desarrollar competencias y capacidades para salir adelante, proponiendo como teoría El Pragmatismo, es decir, llevar los conocimientos teóricos a la práctica cotidiana de nuestra vida laboral.

#### **1.3.3 Justificación metodológica**

Porque ha permitido contribuir en la explicación científica del liderazgo y la práctica pedagógica. En este sentido, se relaciona con los aportes de la teoría que indica un permanente liderazgo, influirá directamente en la praxis pedagógica y en la comunidad educativa de la institución.

#### **1.4. DELIMITACIÓN**

La presente investigación se ha realizado en la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca, durante el año 2014. En todo momento se hizo uso de la metodología deductiva-inductiva y analítica-sintética, se registró la información para efectos de caracterizar el problema referido, el liderazgo en la práctica pedagógica, vía utilización del instrumento de investigación, aplicándose un cuestionario a los 14 profesores, siendo desarrollada durante el mes de julio del 2014.

Analíticamente se ha hecho un seguimiento constantemente de sus avances, se plantearon nuevas situaciones problemáticas ¿Cómo se relacionan las variables seleccionadas? y se emprendieron el uso de nuevas metodologías que hicieron del trabajo de investigación una experiencia agradable para la institución educativa y muy satisfactoria para el investigador por los aportes al conocimiento humano, sobre todo a la ciencia, y porque no decirlo a la educación de nuestra sociedad local, regional y nacional.

#### **1.5. LIMITACIONES**

La investigación resultó ser viable, sin embargo, se pudo anotar las siguientes limitaciones:

- a) Poca generación de información, por falta de internet en la zona.
- b) Distancia de la institución educativa, está ubicada en una zona rural alejada de la provincia de Santa Cruz.
- c) Los profesores no disponemos de recursos económicos para destinarlo al campo de la investigación educativa.

## **1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 Objetivo General:**

Determinar la relación entre el liderazgo y la práctica pedagógica de los docentes en la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, región Cajamarca en el año 2014, con el propósito de elaborar un plan de mejora.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- a. Identificar las características del liderazgo de los docentes en las dimensiones: Liderazgo democrático, liderazgo personal y liderazgo pedagógico.
- b. Caracterizar la práctica pedagógica de los docentes, en las dimensiones: Práctica cultural, práctica política y práctica pedagógica.
- c. Establecer relación entre, el liderazgo en sus dimensiones democrático, personal y pedagógico con la práctica pedagógica en sus dimensiones cultural, política y pedagógica de los docentes de la Institución Educativa en referencia.
- d. Formular un plan para mejorar los problemas detectados.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Arratia A. (2010), en su tesis “Desempeño Laboral y Condiciones de Trabajo Docente en Chile: Influencias y Percepciones desde los Evaluados”, para optar el Grado de Magister en Ciencias Sociales, mención Sociología de la Modernización, en la Universidad de Chile; a la luz del estudio realizado, se arribó a las siguientes conclusiones:

La profesión docente está inmersa en un sistema escolar (escuela) y a su vez este sistema es un reflejo de la sociedad actual. Desde el punto de vista de los docentes, implica que pueden ser considerados sujetos de una comunidad educativa, encontrándose en un contexto, que le permite desenvolverse dentro de un marco determinado por ciertas condiciones materiales, sociales y laborales o de trabajo, las que influirán en el desempeño de los docentes y, por tanto, sus resultados en las evaluaciones de desempeño.

La segunda conclusión: A pesar de la evidencia, los docentes con bajo desempeño profesional, según sus resultados en la Evaluación de Desempeño Docente, no son conscientes de sus condiciones de trabajo, lo cual, podría estar influyendo en sus desempeños profesionales, produciendo un círculo vicioso de postergación y frustración profesional y personal.

En tercer lugar, los resultados, apuntan a centrar el desarrollo y el entendimiento de la profesión docente desde un enfoque vocacional, que debe sobreponerse a todas las condiciones del contexto escolar y laboral, se debe comprender que el sentido de vocación permite a los docentes a sobreponerse a su realidad y actuar como un transformador en el mundo

Es relevante destacar la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la evaluación de desempeño docente. Si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada

más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación es posible encontrar vínculos entre estas tres variables. De manera que, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión, aun cuando aquellos con mejores resultados se centran aún más en el sentido profesionalizante y en la necesidad de realizar procesos de evaluación docente, lo que permite vislumbrar una clara conexión entre estos elementos.

Chamorro, D. (2005), defiende la tesis doctoral en educación “Factores Determinantes del Liderazgo del Director/a”, en la Universidad Complutense de Madrid, llegando a las conclusiones siguientes: En el contexto educativo, el liderazgo ha sido objeto de muchos estudios debido a que en los resultados de diversas investigaciones, se ha comprobado que la eficacia de la escuela está relacionada con un fuerte liderazgo del director/a.

El liderazgo en estos sistemas escolares eficaces es siempre activo en cuanto a que el director y el sistema escolar comparten una visión de lo que hay que hacer y cómo se hará. Asimismo, los directores líderes crean expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos que suponen un reto, y les motiva a trabajar más por reforzar una imagen de la escuela que cada vez va haciendo más suya.

Clerc, J., Saldivia, A. y Serrano, M. (2006), sustentan la tesis “El Liderazgo y su Influencia en la Educación”, para optar el título doctoral en la Universidad Austral de Chile, llegando a las siguientes conclusiones: La dirección, debe establecer objetivos claros e identificar las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

El estímulo a la excelencia, se logra cuando la jefatura demuestra preocupación por el desarrollo de las personas.

El estímulo por el trabajo en equipo y la participación organizada, es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure en un ambiente de apoyo mutuo.



La solución de conflictos, son percepciones e intereses diferentes que compiten sobre una misma realidad. Enfrentarlos en conjunto conlleva un potencial de desarrollo para la organización.

Resultando sumamente importantes, para lograr la eficacia en los procesos de la enseñanza aprendizaje en toda comunidad educativa que esté al servicio de una sociedad o comunidad educativa, de esta manera se dirá que los aprendizajes son significativos.

Flores, F. (2008), presenta la tesis denominada “Las Competencias que los Profesores de Educación Básica Movilizan en su Desempeño Profesional Docente”, memoria para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad Complutense de Madrid; la muestra estuvo conformada por los profesores de la comuna de Viña del Mar, en el vecino país de Chile y sus conclusiones abarcan dimensiones del ciclo del proceso de enseñanza y aprendizaje y son las siguientes:

Se aprecia las competencias profesionales que movilizan en su práctica pedagógica en la dimensión preparación del acto de enseñar, donde se dice que los alumnos estarían recibiendo contenidos descontextualizados y los profesores estarían reflejando un deficiente dominio de los contenidos y una incapacidad de relacionarlos con otras disciplinas del saber.

En segundo lugar, se anotan las competencias profesionales que movilizan en su práctica pedagógica en la dimensión creación del ambiente propicio para el aprendizaje, desconocen las fortalezas y debilidades de los estudiantes, es decir, no conocen las características de los alumnos, por lo tanto no son tomados en cuenta en las planificaciones o diseños curriculares, para abordar integralmente los procesos de enseñanza aprendizaje.

Asimismo, se aprecia las competencias profesionales que movilizan en su práctica pedagógica en la dimensión el acto de enseñar, donde los maestros no demuestran amplio dominio de metodologías activas o estrategias de enseñanza y la falta de manejo para desarrollar contenidos complejos con adaptaciones en función de la comprensión de los estudiantes, debido a la desvaloración de la didáctica como herramienta fundamental para lograr aprendizajes.

En la cuarta y última conclusión, se anotan las competencias profesionales que movilizan en su práctica pedagógica, en la dimensión autoevaluación, apreciándose un bajo interés de actitud de cambio por parte de los maestros.

Finalmente se afirma que, la práctica pedagógica, se inicia con la preparación de la enseñanza, siguiendo con la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, para luego pasar al acto de enseñar propiamente, culminando en un proceso de autoevaluación y reflexión de la propia práctica pedagógica. Por ello, las conclusiones expresadas, están estructuradas con cada uno de estos momentos o dimensiones del proceso de la enseñanza - aprendizaje.

García, M., Gento, S., González, R. y Palomares, A. (2012), sustentan el trabajo científico “Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las instituciones educativas”, en el XII Congreso Interuniversitario de Organizaciones de Instituciones Educativas-CIOIE-Granada, España, concluyendo en lo siguiente:

Existe una relación positiva entre la calidad de las instituciones educativas con el ejercicio práctico del liderazgo pedagógico o educativo en tales instituciones. Si la calidad de la educación es hoy una necesidad ampliamente sentida por individuos y grupos para su propio desarrollo y progreso, ningún sistema educativo puede ser considerado como de auténtica calidad, si no cuenta con los necesarios recursos, los procesos y los resultados apropiados a este paradigma de la calidad o, incluso mejor, a la calidad total o integral.

En una institución educativa el producto ha de referirse, al logro de la educación. En general la calidad implica una “diversidad de elementos deben especificarse y hacerse operativos con el fin de facilitar su control y evaluación” de los procesos pedagógicos en general, desarrollados y practicados por los maestros en las Instituciones Educativas.

Gorrochategui, A. (1995), sustenta la tesis “Liderazgo en los Centros Educativos” para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de

Navarra (España), de tipo descriptivo y diseño transversal; describe como el liderazgo debe ser entendido en el contexto específico de la escuela. Para llegar a entenderlo de un modo real y profundo se analizó la naturaleza del centro educativo y de su liderazgo. De dicho análisis se arribaron a las siguientes conclusiones:

Que, la institución educativa es una organización de servicio de mejoramiento espiritual. Que, el liderazgo es una dimensión cuya principal meta es establecer y enriquecer valores en las IE a través del ejemplo personal y del logro del mejoramiento continuo en relación con la misión de la institución educativa.

Que, en el siglo XXI las instituciones educativas deben ser miradas como una organización que brinda servicio, por lo tanto, sus miembros deben ser capaces de conocer sus fortalezas y limitaciones con la finalidad de potenciarlas o modificarlas, para ello se requiere de un conjunto de estrategias diseñadas con creatividad de tal modo que todos aporten su experiencia y sus conocimientos según lo que se desee para el futuro. Asimismo permite afirmar que el liderazgo en la práctica pedagógica requiere de una constante capacitación y mucha voluntad para operativizarlo en la praxis, las capacitaciones deben estar orientadas sobre la importancia del trabajo y la práctica de valores como pieza clave para el éxito y prestigio de la institución educativa.

Medina, A. (2005), sustenta la tesis denominada “Liderazgo y Mejora de los Centros Educativos”, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, en la UNED de Madrid, arribando a las siguientes conclusiones:

Transformar los roles y trabajo del profesorado con lemas como capacitación o re profesionalización de la “fuerza” de trabajo. Rediseñar el trabajo escolar, es promover un sentido de comunidad en el centro educativo, con unas relaciones de colegialidad y colaboración que, implicando al profesorado en el desarrollo de la institución, conduzcan a un compromiso por parte de la comunidad docente con las misiones consensuadas del centro educativo.

Practicar un liderazgo transformativo ofrece una visión articulada de los fines de la organización generando motivaciones para participar en los fines y misiones de la organización. El liderazgo ejercido de modo transformacional puede contribuir a transformar la cultura escolar aumentando la capacidad individual y colectiva, para resolver los problemas, ayuda a identificar los fines a conseguir por la organización y las prácticas docentes adecuadas para alcanzarlos.

Ponce, R. (2008), presenta la tesis “El liderazgo y su relación con el rendimiento académico”, para optar el Título de Magister en Educación, Mención Gestión Curricular, en la Universidad de Bío Bío (Chile), llegando a las conclusiones siguientes:

El liderazgo desarrollado por la Dirección de los establecimientos educacionales es de carácter democrático.

El Liderazgo desarrollado por los directores(as) impacta en los profesores de manera positiva, pues a juicio de los alumnos de los colegios en estudio, consideran que sus profesores tienen comportamientos alegres y optimistas, preocupados de los resultados y generando siempre un buen clima de aprendizaje en aula.

De esta investigación se deduce que los docentes deben ejercer y demostrar plenamente las cualidades, característica, dones y habilidades de un líder, para dinamizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, y contribuyendo a reducir los problemas de la educación e instrucción de los estudiantes de América Latina y el Caribe.

Subaldo, L. (2012), argumenta la tesis denominada “Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado”, para obtener el Grado de Doctor en Educación, en la Universidad de Valencia, España, investigación realizada en tres distritos de Lima Metropolitana, en instituciones educativas públicas y privadas, llegándose a demostrar los argumentos finales haciendo referencia concreta al objetivo propuestos, siendo los siguientes:

Respecto al objetivo general del trabajo, que se centra en la exploración de las repercusiones que puede tener el desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado, los resultados refuerzan el supuesto de partida que las experiencias positivas de los profesores en el ejercicio de la docencia producen satisfacción y conducen al desarrollo y a la realización personal y profesional, que efectivamente influyen en la calidad de la enseñanza y los aprendizajes de los alumnos.

Por otra parte, las experiencias negativas llevan a la insatisfacción personal y profesional que con frecuencia ocasionan el desgaste e incluso el rechazo de la profesión y llegan a afectar a la felicidad y bienestar del docente, al compromiso con la docencia y con el centro educativo.

Con respecto a las consecuencias de la satisfacción/insatisfacción en el ejercicio de la docencia y en la propia persona, los resultados constatan que las repercusiones de la satisfacción en el trabajo son: el buen trato a los alumnos y compañeros, el entusiasmo, la alegría, el alto nivel de realización personal y profesional, y el compromiso personal con la docencia.

Por el contrario, los que experimentan insatisfacción encuentran pocas posibilidades de participación y realización personal, rechazo hacia la profesión docente y finalmente, sienten que esta perjudica a su salud.

Existen algunas diferencias significativas en los siguientes aspectos: Respecto a la satisfacción están a favor de los centros privados en cuanto al clima de trabajo y a la relación con los padres; las mayores insatisfacciones se producen en las escuelas estatales por las limitaciones de tiempo y recursos materiales. Respecto al desempeño docente las mayores diferencias se dan a favor de los centros privados con respecto a la ayuda prestada a los alumnos con problemas de aprendizaje, a la capacitación profesional permanente y a las estrategias educar en valores.

Finalmente, se observa que las escuelas privadas tienen un mayor porcentaje de profesores en cuanto al cansancio emocional y despersonalización y menor en realización personal en comparación con las

escuelas estatales. Al contrario los profesores de las escuelas estatales tienen una presencia más alta en realización personal y menor en cansancio emocional y despersonalización.

Además, el trabajo ha servido para que los profesores hayan tenido la oportunidad de reflexionar sobre su vida personal y profesional y tomar conciencia de su responsabilidad y compromiso con la tarea educativa, siendo el objetivo principal, lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Juárez, A. (2012), presenta la tesis “Desempeño Docente en una Institución Educativa Policial de la Región Callao”, para obtener el Grado Académico de Maestro en Educación, Mención en Gestión de la Educación, en la Universidad Privada San Ignacio de Loyola, en Lima; las conclusiones son:

El desempeño de los docentes de secundaria en una Institución Educativa Policial de la Región Callao–2009, con respecto a la dimensión de planificación del trabajo pedagógico, tanto en la ficha de autoevaluación docente, la opinión de los estudiantes y la ficha de heteroevaluación al subdirector de formación general se encuentra en un nivel bueno.

En cuanto a la dimensión de gestión de los procesos de enseñanza–aprendizaje, se concluye que el desempeño de los docentes de secundaria en la institución educativa policial de la Región Callao, tanto en la autoevaluación docente, la opinión de los estudiantes y la ficha de heteroevaluación al subdirector de formación general está en un nivel bueno.

De acuerdo a la dimensión de responsabilidades profesionales, se concluye que el desempeño de los docentes de secundaria en la Institución Educativa Policial de la Región Callao – 2009, tanto en la autoevaluación docente, y la ficha de heteroevaluación al Subdirector de Formación General, está en un nivel muy bueno, mostrando una diferencia con referencia a la opinión de los estudiantes quienes consideran que se encuentran en un nivel bueno.

Con respecto al desempeño de los docentes de secundaria en la Institución Educativa Policial de la Región Callao–2009, en el campo de las ciencias y humanidades, de acuerdo a la opinión de los estudiantes es bueno, coincidiendo con

la del subdirector, con una diferencia en la dimensión de responsabilidades profesionales calificada como muy bueno.

Finalmente, el desempeño de los docentes de secundaria en la Institución Educativa Policial de la Región Callao–2009, de acuerdo a los estudiantes en el área de comunicación y ciencias (CTA) se concluye que es bueno, mientras que en el área de matemática y formación ciudadana y cívica se considera muy bueno.

Martínez, Y. (2010), sustenta la tesis denominada “Liderazgo en la gestión educativa de una Institución Educativa Pública en el distrito Santiago de Surco”, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, en la Pontificia Universidad Católica del Perú, llegando a las siguientes conclusiones:

El liderazgo transformacional del Director en una IE Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos. El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la promoción de relaciones interpersonales entre los docentes y alumnos.

Los docentes perciben que la atención del director es una característica necesaria a desarrollar porque mejora el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa de manera horizontal.

Monroy, M. (2012), sustentó la tesis denominada “Desempeño Docente y Rendimiento Académico en Matemática de los alumnos de una Institución Educativa de Ventanilla Callao”, para optar el Grado Académico de Maestro en Educación en la Universidad privada San Ignacio de Loyola, en Lima, arribando a las siguientes conclusiones:

Se comprueba que existe una correlación positiva entre rendimiento académico en Matemática con las prácticas Pedagógicas, responsabilidad en funciones laborales, relaciones interpersonales y con desempeño docente.

Se encontró una correlación positiva entre el rendimiento académico y las prácticas pedagógicas del desempeño docente.

Existe una correlación positiva entre el rendimiento académico y la responsabilidad en funciones laborales del desempeño docente, aspecto que incide en mayor medida en comparación con las otras dimensiones.

Se determinó que existe una correlación positiva entre el rendimiento académico y las relaciones interpersonales del desempeño docente.

Tarazona, P. (2009), presenta la tesis titulada “El planeamiento estratégico y el nivel de satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas del distrito de Puente Piedra”; para obtener el grado de Magister, en la universidad privada San Ignacio de Loyola, Lima, concluye que, existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo como estrategia y el grado de satisfacción laboral en los docentes, en este trabajo se deduce que el liderazgo y la práctica pedagógica del docente contribuyen al éxito o fracaso del proceso enseñanza-aprendizaje en la institución educativa.

Así mismo, se concluye que las estrategias usadas por el docente tienen relación con el éxito o fracaso del trabajo pedagógico y administrativo en la institución educativa. Además, el trabajo refiere que un docente para que sea estratégico debe comprender adecuadamente el Diseño Curricular Nacional, proyectos de innovación tecnológica y pedagógica, propuestos como política de Estado por el Ministerio de Educación (Minedu).

Zarate, D. (2011), defendió la tesis “Liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas primarias del distrito de Independencia”, para obtener el Grado de Magíster en Educación, Mención en Administración de la Educación Universitaria, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, arribando a las siguientes conclusiones:

La relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primario se muestra con aceptación según los resultados estadísticos, por su parte el desempeño docente en la dimensión profesional, personal y social la mayoría de alumnos están de acuerdo.



Existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder directivo en su labor en las dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativa, como consecuencia el desempeño o práctica docente en sus dimensiones cultural, política y pedagógica resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa.

Esto significa que existe una alta correlación del liderazgo directivo entre el desempeño docente para que se logre una autentica educación de calidad, en todos sus niveles y modalidades del sistema educativo del país.

### **2.1.3 Antecedentes locales**

Cruz, C., Del Pilar, Y., y Terrones, M. (2013), presentaron la tesis denominada “Liderazgo gerencial para incrementar el desarrollo de la motivación en los docentes de la Institución Educativa N° 10650 Chancay Baños, provincia de Santa Cruz”, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, Mención en Docencia y Gestión Educativa, en la Universidad Privada Cesar Vallejo, de la ciudad de Chiclayo, llegando a las siguientes conclusiones:

Afianzar el liderazgo en gestión, en la institución educativa y desarrollo institucional, básicamente motivar al personal a fin de cumplir con la misión y visión de acuerdo a los lineamientos de política regional y nacional.

Se comprobó deficiencias de corte académico con falencias en los procesos pedagógico – curricular y didáctico, lo mismo que en evaluación, motivación, autoestima – liderazgo y sobre metodologías para analizar e implementar soluciones vía proyectos productivos.

Estas conclusiones confirman la existencia de falencias en estrategias didácticas y de evaluación, ingredientes indispensables para el buen desarrollo de la práctica docente cotidiana de los maestros en la institución educativa en referencia y por ende en los demás claustros educativos del ámbito de la UGEL de la provincia de Santa Cruz.

## **2.2. BASES TEÓRICO-CIENTÍFICAS**

### **2.2.1. Liderazgo**

Suclupe, J. (2010), el liderazgo es conceptualizado como “una persona competitiva, bien informada, conoce lo que está pasando en su entorno, se proyecta para el futuro, trabaja a base de objetivos, nunca se da por vencido y siempre mira el lado positivo de las cosas” (p.12). El líder de hoy, está convencido que el éxito comienza con la voluntad, por ello se propone a seguir adelante, sin miedo y sin temores.

La idea del autor es que el liderazgo puesto en práctica, es el conjunto de habilidades con las que un individuo puede influir en la forma del ser de la persona o en un determinado grupo de personas. El resultado esperado es que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos trazados. Liderazgo también, se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa para gestionar, convocar, incentivar, motivar, emprender, tomar decisiones con juicio crítico, para lograr un trabajo en equipo, proactivo, creativo, competitivo, comunicativo y con grandes cualidades morales e intelectuales, es decir, es una persona totalmente formal y actualizada para marcar la diferencia de los demás miembros del equipo, sin embargo, no obstante esta diferenciación, se considera en un nivel igual que el resto de los integrantes grupo, presto a desaprender para aprender de nuevo, es decir con una mente abierta..

El diccionario de ciencias de la conducta, define el liderazgo como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Kotter J. (2011), define a los líderes como “personas capaces de crear y comunicar visiones y estrategias, y afirma que el liderazgo versa sobre el cambio” (p.60).

#### **2.2.1.1. Dimensiones del liderazgo**

##### **a. Liderazgo democrático**

Mendoza A. (2013), “es un estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo

para que entre todos se llegue a la mejor conclusión” (p.23). De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo.

El liderazgo democrático, es quien dirige y convoca a las fuerzas sociales o componentes de la familia educativa para la participación de opiniones y tomar las decisiones más convenientes para las organizaciones, en algunas ocasiones realiza acciones con la participación de todos los agentes, para justificar los resultados obtenidos mediante una concertación de ideas. Convoca a todas las partes o estamentos de una organización, requiere las necesidades y propugna las falencias y la solución siempre está bajo los cánones de la concertación o acuerdo de gobernabilidad.

Haciendo un análisis, en la sociedad actual, el liderazgo democrático de un docente, se caracteriza por lo siguiente:

El docente líder reconoce que su colega de trabajo es también un líder.

El docente líder orienta su teoría y su práctica por un sistema de principios y valores.

Respeto las opiniones de los demás y cuando no lo comparte expone con claridad y respeta sus diferencias.

Identifica y resuelve conflictos, no los genera, comparte estrategias de solución, convence de la validez de su desempeño.

## **b. Liderazgo personal**

Celis J. (2013), afirma: “el liderazgo personal o auto liderazgo, es cuando el líder está consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse así mismo” (p.36). Cuando alcanza la seguridad y la autoestima necesaria para vencer barreras mentales, descubrir el sentido de la vida, enriquecer las actitudes, los hábitos, la calidad de vida y el carácter del individuo, aprovechar al máximo los dones propios y desarrollar su inteligencia personal.

Se afirma entonces que es, el desarrollo de la dimensión intrapersonal o sea yo con yo mismo, el conocimiento de uno mismo, la actitud mental positiva, el buscar propósito y significado a la vida, el creer que lo que se hace vale la pena, la automotivación.

El liderazgo personal de un docente considera las siguientes prácticas:

Valora a sus colegas de trabajo y a sus estudiantes tal como son, con sus virtudes y defectos, potencialidades y debilidades.

Mantiene autoconfianza, autoestima elevada, reconoce sus propias potencialidades y limitaciones, se autocrítica, autoevalúa, reconoce sus errores, confía en sí mismo, para lograr sus metas, maneja su sistema de emociones y sentimientos en favor de su buena imagen y prestigio personal.

Se muestra dispuesto a servir, a colaborar y a ayudar de modo sincero y desinteresado a sus colegas y estudiantes.

Convoca, promueve, motiva y convence la participación, colaboración, solidaridad, ayuda mutua y el trabajo en equipo, especialmente en sus estudiantes.

Reconoce, estimula y premia los logros de los demás.

### **c. Liderazgo Pedagógico**

El MINEDU (2013), en el Manual Marco del Buen Desempeño Docente, conceptualiza, al liderazgo pedagógico, como las acciones que corresponden a los procesos de enseñanza-aprendizaje, en los cuales intervienen docentes y alumnos a partir de los contenidos que propone el currículo (Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular), las estrategias de enseñanza-aprendizaje, las prácticas de la evaluación, los medios y materiales educativos, entre otros factores que hacen posible su realización.

Se puede considerar otras preocupaciones centrales en esta dimensión, es decir, concretizar el currículo a través de la elaboración del Proyecto

Educativo Curricular de la Institución Educativa (PECIE) que constituye la propuesta pedagógica de la IE, y cuya estructura da coherencia y sentido a las prácticas docentes. También se tiene en cuenta – entre otros elementos- el rendimiento académico, las horas efectivas de clase, horas de lectura, desempeño docente y profesional, los proyectos de mejora/innovación, metodología, soportes, áreas académicas, apoyo en las tareas escolares de los padres a los hijos y otros aspectos de proyección social que todo docente debe realizar para un liderazgo de calidad, el mismo que podemos sintetizarlo en las siguientes prácticas:

Lucha contra la rutina diaria de la práctica docente, es innovador, crítico y reflexivo de su propio desempeño.

Tiene un dominio teórico y práctico de las teorías científicas de su profesión y las comparte con sus colegas de trabajo y sus estudiantes.

Respeto la autoridad y las normas establecidas, cumple con toda su documentación pedagógica y administrativa.

No solamente es docente, es el mentor de la clase o de la institución educativa, es ejemplo de ciudadano, es decir, predica con el ejemplo, lo cual sirve para educar a sus estudiantes.

Siempre se mantiene actualizado en lo que respecta a lo científico y pedagógico, asiste con modestia y con deseo de aprender a los cursos, talleres, seminarios y capacitaciones en el campo de su profesión, participa con respeto, comparte sus preocupaciones y problemas propios de su desempeño profesional.

Por el contrario en la institución educativa donde se viene realizando el estudio no se cumple con estas características por parte de los integrantes de la plana docente que laboramos, eso constituye nuestro gran desafío: identificar las deficiencias y debilidades, y de manera crítica, asumir la responsabilidad de diseñar un plan de mejora para la institución educativa motivo de la investigación.

### **2.2.1.2. Niveles de liderazgo**

Maxwell J. (2011), “durante años ha usado y enseñado un instrumento de liderazgo que pone en perspectiva esa clase de respeto que proyecta el líder en sus funciones como tal y lo ha llamado los Cinco Niveles de Liderazgo” (p.1). A continuación se describen los componentes filosóficos y conceptuales más importantes de cada uno de los niveles de esta escalera, es decir: Posición o nivel de los derechos, permiso o nivel de las relaciones, producción o nivel de los resultados, desarrollo de personas o nivel de la reproducción y finalmente se tiene la personalidad o nivel de respeto.

#### **a. Posición**

Maxwell J. (2011), afirma: “La gente le sigue porque tiene que hacerlo. Es el nivel más bajo de liderazgo para cualquier persona, se basa en un título o descripción de trabajo” (p.1). Si la gente sigue a un líder sólo porque se le ha nombrado jefe o líder de equipo, ese es un líder por posición.

La gente sólo sigue –o piensa que lo sigue –porque tiene que hacerlo. La mejor prueba para saber si usted es un líder de posición, es pedir a la gente que le siga más allá del límite de autoridad establecida. Si no quieren, el líder está en nivel 1 de dicha escalera. El liderazgo que se queda en este nivel por largo tiempo se debilita en vez de fortalecerse. El líder que quiere que otros lo sigan simplemente porque es el jefe, pronto pierde el respeto de la gente.

#### **b. Permiso**

Maxwell J. (2011), al respecto dice: “La gente le sigue porque quieren hacerlo. Este nivel de liderazgo se basa en la relación de un líder con sus seguidores. Cuando estos últimos comienzan a tener confianza a un líder, entonces comienzan a seguirle porque quieren” (p.1). Los seguidores respetan y admiran mucho al líder y éste gana facultad para influir sobre ellos.

Cuando el líder tiene el beneplácito de la gente para dirigir, todo el proceso de liderazgo se hace más grato para todos. Pero sólo las relaciones positivas no son suficientemente fuertes para crear un liderazgo duradero. Para cosechar las recompensas de un liderazgo positivo, tiene que subir al siguiente nivel ([motivateactuar.blogspot.pe/2009/10/Los\\_cinco\\_niveles\\_de\\_liderazgo.html](http://motivateactuar.blogspot.pe/2009/10/Los_cinco_niveles_de_liderazgo.html)).

### **c. Producción**

Maxwell J. (2011), “la gente le sigue por lo que ha hecho por la organización –grupo, iglesia o empresa. En este nivel de producción, la influencia se cimienta y el respeto crece por lo que el líder y sus seguidores logran juntos” (p.1). La gente comienza a seguir por lo que el líder ha hecho por el equipo u organización. El éxito de un líder es beneficioso para todos sus seguidores y –por ende- para la organización.

Todo el mundo quiere resultados. En especial las personas gozan de los resultados cuando participan en su creación. En este nivel, el líder y los seguidores empiezan a disfrutar juntos del éxito. Si el líder alcanza este nivel, apoyado por los seguidores, se logran muchas de las metas propuestas. Pero para alcanzar un impacto que cambia vidas y un éxito duradero, tiene que dar el gran salto al siguiente nivel.

### **d. Desarrollo de Personas**

Maxwell J. (2011), en este nivel afirma: “La gente le sigue por lo que ha hecho por ellos. El llamado más alto de todo líder es ayudar a las personas a desarrollar su potencial” (p.1). Los mejores líderes ayudan a desplegar el potencial de los otros para que también lleguen a ser líderes. El líder que avanza hacia el nivel de facultar personas cambia su enfoque.

De inspirar y dirigir seguidores, pasa a desarrollar y a dirigir líderes. Cuando se convierte en un líder que desarrolla personas, se esfuerza por reproducir su liderazgo en otros y ayudar a la gente a alcanzar el desarrollo de su potencial. El tiempo que pase con personas es una inversión. Como resultado, le respetan no sólo por lo que haya hecho por el equipo, sino también por lo que ha hecho por ellos como personas (Ib.id.).

### **e. Personalidad**

El quinto y más elevado nivel de liderazgo es la personalidad, es el verdadero nivel de respeto. Maxwell (2011) afirma: “El líder que dedica su vida al desarrollo de personas y organizaciones produce un impacto tan increíble por

tan largo tiempo que la gente lo sigue por lo que es y por lo que representa” (p.1). Es el mejor de los mejores.

Como líder, no puede aspirar a alcanzar el nivel cinco. Lo más que puede tratar es trabajar para abrirse paso a través de los primeros cuatro niveles con tantas personas como las que pueda con el propósito de agregar valor a sus vidas. Haga de eso el todo de su vida como líder y, el resto llegará solo (Ib.id.).

De esta manera describe Maxwell, en su obra “Los cinco niveles de liderazgo”, toda una secuencia de características que se debe tener en cuenta para ejercer o desarrollar un liderazgo eficiente en cualquier campo o actividad laboral, especialmente debemos tener presente en el campo educativo, mayormente en la práctica pedagógica, más conocida como desempeño docente.

### **2.2.1.3 . El liderazgo y su relación con el rendimiento académico**

Ponce R. (2008), establece que “el docente como recurso humano indispensable del proceso enseñanza-aprendizaje, muestra en oportunidades grandes debilidades, siendo en una de ellas en el liderazgo, puesto que éste se ve en las aulas. Así mismo como trasmisor de conocimientos y no como un guía a través del cual se modelan actitudes y conductas” (p.16).

En consecuencia, los docentes deben mejorar su nivel de liderazgo y orientar para que las instituciones desarrollen y pongan en práctica los valores morales y culturales necesarios para ser más efectivos en la formación de las generaciones de estudiantes. Por tanto, se hace imprescindible la actuación del docente con características de líder; que sea capaz de influir y convencer al equipo a través de la comunicación y el ejemplo para lograr los objetivos y metas comunes.

La teorización del liderazgo es importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por cuanto involucra un proceso de influencia decisiva en los estudiantes, sobre lo que quieren saber y sepan pensar, esto es percibido generalmente como un modelo a seguir.

Sucede con frecuencia que, cuando el docente está desactualizado, el estudiante comienza a sentir un nuevo nivel de necesidad y produce



experiencias insatisfechas al no estar incentivado a la motivación. Ponce (2008) refiere que tal postura refleja en la aplicación u operacionalización de currículo cerrado, caracterizado por una tendencia a la exagerada planificación, la cual hace referencia a la formulación de objetivos, selección de contenidos, definición de actividades para el docente y estudiante. Por lo tanto, se dan mecanismos de rutina, ausentándose la innovación y el cambio.

Para los padres, la garantía de que sus hijos reciban una enseñanza de calidad estriba en que los profesores tengan unas características personales más o menos próxima a la imagen del profesor ideal. Al respecto, Ponce (2008), señala que, según este punto de vista, los profesores deben poseer unas determinadas cualidades personales y un conocimiento idóneo del contenido de la materia; conocimiento que deberá transferir verbalmente a sus alumnos y que éstos aprenderán si poseen capacidad y voluntad para ello.

Por todo lo afirmado *up supra*, el docente debe exhibir y poner en práctica las características de un líder en la labor docente; cuando el docente es capaz de convencer al estudiante para que lo sigan con plena libertad, ejerce una influencia personal, pues el estudiante interactúa con el líder por motivación externa e interna. Esta forma de conducir al grupo, genera mayor confianza, lealtad y deseos por trabajar por algo que valga la pena.

#### **2.2.1.4. Teorías sobre el liderazgo**

##### **a. Liderazgo transaccional**

Méndez A. (2013), define al liderazgo transaccional como “el intercambio, del trabajo realizado y el salario recibido. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan” (p.10).

Dicho de otra manera el líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo. Se puede decir que en el liderazgo transaccional el objetivo más importante de un trabajador es hacer lo que el líder dice que haga. Y el objetivo más importante del líder es establecer estructuras claras para que los trabajadores trabajen de manera óptima en la

consecución de objetivos que ha marcado el líder y la empresa. En definitiva, es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes salen ganando, se aprecia algunas características tales como:

Política de premios económicos según el rendimiento.

Tipo de liderazgo basado en la gratificación, que no en la gratitud.

Respeto por el compromiso mutuo, el orden y el valor cuantitativo de los resultados.

Es imprescindible para el funcionamiento de la empresa.

Méndez R. (2009), afirma “los líderes transaccionales se concentran en el presente y no en el futuro, son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia, son excelentes en las funciones tradicionales de la administración como la planeación, y la preparación de presupuestos y se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos” (Ib.id.).

Las afirmaciones de Méndez conllevan a concebir una idea clara sobre el liderazgo transaccional, como una forma de gestión, y no como un estilo de liderazgo auténtico, porque la eficiencia (como proceso) y la eficacia (como resultado) son acciones de corto plazo, tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento teórico o la creatividad como iniciativa, sin embargo, puede ser efectivo en otras situaciones.

#### **b. Liderazgo transformacional**

Burns J. (1978) y Bass B. (1985), presentan estilos muy marcados enfatizando perspectivas diferenciadas, ambos consideraron, en sentido amplio, que el liderazgo transformacional se complementaba con el liderazgo transaccional en sus interrelaciones entre líderes y seguidores.

La idea de Burns (1978), consideró tanto a los líderes transformacionales como a sus seguidores sujetos que buscaban desarrollar su conciencia, lo cual conduce a un incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor

motivación laboral, pero jamás las emociones del temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones.

Esto nos indica que, la moralidad es importante en el proceso del mutuo desarrollo de la conciencia con fines de lograr una relación vinculante entre el líder y sus seguidores, de este modo lograr los objetivos trazados, en beneficio de la sociedad o comunidad educativa. También se puede afirmar que para el liderazgo transformacional, por encima de todo está la persona que ejerce un liderazgo con una visión introspectiva para mantenerlo y proyectarlo a la empresa, institución o grupo humano a un nivel competitivo.

Para Méndez A. (2013), define al liderazgo transformacional como “el proceso común del líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación” (p.3). Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman. Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo carismático.

### **Características del liderazgo transformacional**

Aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero.

Hay una estimulación intelectual del trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras de proceso que crea convenientes.

Se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.

Se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa.

Hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo

Se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo.

Hay voluntad de arriesgarse.

### **c. Relaciones entre el liderazgo transformacional con el transaccional**

Burns, J. (1978), afirma que, “el liderazgo transaccional, es el complemento del liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional, permitió un intercambio de reconocimiento desde el seguidor hacia el líder” (p.63). Necesitaba de incentivos influyentes en la motivación, pero clarificado en el trabajo en el reconocimiento para hacer sentir bien al seguidor.

Entendido de esta manera, el liderazgo transaccional genera interrelaciones sobre la base de la recompensa como incentivo por el trabajo efectuado por los seguidores. Por su parte, el liderazgo transformacional, se basa en la confianza y las obligaciones asumidas por ellos. En consecuencia, el líder transformacional enfatiza la motivación en los seguidores y la obtención de objetivos y metas trazadas, porque refuerza la confianza y la eficacia de los seguidores.

Burns, J. (1978), dice “las relaciones entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional como complementarias, aseverándose que el liderazgo transformacional eleva a los líderes quienes ayudan a sus seguidores a un alto nivel de funcionamiento en la organización” (p.65).

Entonces, el líder transaccional se preocupa por imprimir un mayor énfasis a los resultados de las relaciones interpersonales; concentra su accionar directivo en su potencial extrínseco y maneja las acciones de sus seguidores, aprovechando la motivación extrínseca.

Por otro lado, el líder transaccional obtiene una colaboración eficaz de sus seguidores sobre la base de premios y castigos, reforzando de esta manera la relación económica que utiliza. En esta dinámica, un líder transaccional intercambia premios y promesas de tal modo que pueda asegurar el desempeño laboral de los integrantes del equipo de seguidores.

El líder transformador en cambio, elabora estrategias orientadas a consolidar los intereses personales del colaborador con su organización, dirigen los esfuerzos directivos a construir una visión que debe ser conocida e internalizada por los seguidores y a generar condiciones de trabajo digno para sus seguidores.

Méndez A. (2013), dice, cabe resaltar que, “el líder transaccional conoce estrategias de cómo sustituir un objetivo por otro, reducir la resistencia e implementar decisiones en los seguidores” (p.5). Por tanto, la relación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional es de tipo complementario.

En consecuencia, tanto el líder transformacional como el líder transaccional comparten una característica común: ser carismático, con poder de convencimiento hacia los seguidores, sobre la base de sus objetivos e intereses personales que se relacionan directamente en su trabajo diario.

### **2.2.2. Práctica pedagógica**

El MINEDU (2012), ha emitido el Marco del Buen Desempeño Docente, como política institucional que el docente debe ejecutar en su labor educativa cotidiana, en tal sentido para el presente estudio se ha considerado las dimensiones que dicho documento propone al magisterio nacional, ya que hoy en día al docente se le concibe como actor principal y fundamental para la mejora de la calidad educativa en los diferentes niveles de la educación básica regular, sin desmerecer la participación que tienen los directivos, alumnos y padres de familia en dicho proceso; es decir, la mayor parte de la responsabilidad recae principalmente en el profesor.

El Ministerio de Educación (2008), en la propuesta de la carrera pública magisterial, se refiere al docente como un mediador y no un transmisor de conocimientos, para lo cual es necesario que posea una actitud crítica, creativa y favorable al cambio, además de una amplia cultura general y capacidad para guiar, motivar y formar integralmente a los alumnos, así como para trabajar conjuntamente con los padres de familia y la comunidad.

Por otro lado, Díaz H. (2009), tomando como base a la experiencia internacional valora al desempeño docente, como “las buenas prácticas pedagógicas del docente en el trabajo en el aula, la colaboración con el desarrollo institucional y la preocupación por la superación profesional” (p.12).

En consecuencia el desempeño docente, es el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los educandos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida.

El Ministerio de Educación (2013), en la segunda edición, del Marco del Buen Desempeño Docente, lo conceptualiza como “una práctica social que se configura a partir de necesidades específicas de una sociedad en un determinado momento histórico” (p.5). La importancia y prestigio de las profesiones y sus practicantes están sujetos a las demandas y expectativas de los procesos sociales y culturales que los contextúan. En este contexto, también se han dado cambios en el conocimiento humano y en las tecnologías que han acompañado los procesos de producción del saber, que han impactado en la pedagogía enriqueciéndola e interpretándola.

El Ministerio de Educación (2013), en consecuencia la sociedad actual pide a los educadores preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción. Los cuestionamientos sociales a los sistemas escolares y a los propios docentes exigen sistemas de desarrollo profesional que aseguren una formación del magisterio a la altura de los cambios sociales, que los acompañe y hasta los anticipe.

Por lo tanto, se afirma que, el mundo actual exige la necesidad de revalorar la profesión docente, no solo a través de medidas de orden laboral si no, principalmente replanteando el proyecto de docencia. Se requiere una nueva docencia, funcional a una educación y una escuela transformada en espacios de aprendizaje, de valores democráticos, de respeto y convivencia intercultural, de relación crítica y creativa con el saber y la ciencia, de promoción del emprendimiento y de una ciudadanía basada en derechos.

Para generar cambios duraderos en la identidad, el saber y práctica de la profesión docente tenemos que lograr una cohesión en torno a una nueva visión de

la docencia que comprometa a maestras y maestros de manera protagónica, esta visión da un norte al cambio en la profesión docente (Ib. id.).

El Ministerio de Educación (2013), en el Manual del Buen Desempeño Docente, con una visión de la profesión hace un preámbulo, las grandes transformaciones que se han producido en las sociedades contemporáneas en la segunda mitad del Siglo XX han colocado en debate dos modelos de profesionalización y dice: “Uno que se inclina por predeterminar medios y fines desde una lógica de causa-efecto y estandarizar tanto objetivos como procedimientos; y otro que reconoce la diversidad y asume la necesidad de responder a ella desde una lógica menos predefinida, más interactiva, basada en consideraciones culturales, ético-morales y políticas que exigen adecuación constante como condición de eficacia y calidad (p.10).

El Ministerio de Educación (2013), considera además, a la segunda opción como la evidencia que reconoce a la docencia como un quehacer complejo, como expresión de esta complejidad, la docencia exhibe un conjunto de dimensiones que comparte con otras profesiones. Y es una función éticamente comprometida donde se distingue en particular tres dimensiones integradas entre si: pedagógica, cultural y política.

Para alcanzar la calidad educativa, las Instituciones Educativas necesitan reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que les permita dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje para asegurar que todos sus estudiantes alcancen una formación integral, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende.

Según el Instituto Peruano de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa (IPEBA), en instituciones educativas de la Educación Básica Regular (EBR), para lograr las metas, hay que identificar claramente las debilidades y fortalezas de los agentes educativos y sobre ellos trabajar constantemente todo el tiempo que sea necesario hasta lograr lo deseado que es la calidad educativa.

Comprendida esta conceptualización, se debe entender que, en este proceso no se evaluará el cumplimiento de requisitos de autorización de funcionamiento, ni a docentes y directivos; la finalidad es reconocer públicamente las mejoras progresivas que logren las instituciones educativas en cada uno de sus niveles. Se espera identificar el avance en el cumplimiento de los estándares de gestión educativa planteados en la matriz de evaluación y forma parte del modelo integral de calidad educativa.

El Instituto Peruano de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa (IPEBA), indica que se debe focalizar la evaluación en la gestión educativa esto implicará para las IIEE reflexionar sobre cómo sus acciones y decisiones facilitan o dificultan la mejora permanentemente del proceso de enseñanza-aprendizaje para todos los estudiantes. Supondrá para el Estado (a nivel nacional, regional y local) y la sociedad civil, enfocarse en generar conocimiento sobre cómo mejoran las instituciones educativas, identificar buenas prácticas de gestión a nivel de aula y escuela, así como responder a las necesidades y dificultades que enfrentan.

Partiendo del consenso que “la educación es un derecho humano fundamental y un bien público irrenunciable”, la Organización de las Naciones Unidas de la Ciencia, la Cultura y la educación (UNESCO) concibe la calidad de la educación como un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente como tal, ya que gracias a ella crece y se fortalece como persona que contribuye al desarrollo de la sociedad transmitiendo y compartiendo sus valores y su cultura.

### **2.2.2.1 Dimensiones de la práctica pedagógica**

El Ministerio de educación (2013), la profesión docente tiene muchas dimensiones, para nuestra investigación se han priorizado las dimensiones específicas, es decir: Pedagógica, política y cultural, pero no podemos dejar de mencionar a las dimensiones generales o compartidas con otras profesiones, ellas son: Reflexiva, colegiada, relacional y ética.

#### **a. Dimensión pedagógica**

Según el Ministerio de Educación (2013), tomado del Marco del Buen Desempeño Docente, la dimensión pedagógica “constituye el núcleo de la



profesionalidad docente, refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica que permita apelar a saberes diversos para cumplir su rol, alude a si mismo a una práctica específica que es la enseñanza” (p.14). Exige capacidad para tener el interés y el compromiso con los estudiantes, para aprender y formarse, que requiere de la ética de educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento de la libertad del sujeto de la educación, expresado en tres aspectos fundamentales.

De igual manera, según el Ministerio de Educación (2013), se considera, “el juicio pedagógico, que supone tener criterios variados, multidisciplinarios e interculturales, para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender, interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto a necesidades y posibilidades de aprendizaje” (p.15). Esto quiere decir que los estudiantes también podrán discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia.

El Ministerio de Educación (2013), también considera el liderazgo motivacional, al respecto menciona, “... implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características” (p.15). Esto significa tener la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir para lograr una educación de calidad.

El Ministerio de Educación (2013), también considera en el Marco del Buen Desempeño Docente, “la vinculación, que tiene que ver con el establecimiento de las cosas personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como la generación de vínculos significativos ente ellos” (p.15). Etimológicamente, “vínculo” significa “atadura” y “compromiso”, y supone entonces intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno.

Teniendo en cuenta lo revisado se puede construir algunas características en esta dimensión, el docente es considerado como:

Un ente capaz de reflexionar críticamente, para mejorar su desempeño o práctica docente.

Un miembro más del equipo de trabajo de sus colegas docentes y estudiantes.

Un docente disciplinado, honrado, cumple los horarios de trabajo y presenta sus documentos pedagógicos y administrativos en el plazo establecido.

Un innovador del currículo escolar, contextualiza sus contenidos y los hace pertinentes y coherentes para sus estudiantes.

Un docente que busca el cambio, la transformación y la mejora continua.

#### **b. Dimensión cultural**

El Ministerio de Educación (2013), en el Marco del Buen Desempeño Docente, se refiere “a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en el que surge” (p.16). Esto implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

Teniendo en cuenta este párrafo se puede atribuir algunas características en esta dimensión, considerándose al docente como una persona que debe cumplir con:

La práctica de valores fundamentales considerados en la institución educativa.

El respeto, la valoración de las costumbres y tradiciones de las comunidades de los estudiantes.

El respeto y valoración de la identidad de los alumnos con la institución educativa.

El respeto, promoción y desarrollo de una cultura organizacional como una institución que aprende.

### **c. Dimensión política**

Según, Ministerio de Educación (2013), esta dimensión alude “al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de las Instituciones Educativas tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común” (p.16). Esto significa construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, consientes, responsables y respetuosos del medio social, cultural y ambiental, esto exige al docente tener conocimiento de su realidad y sus desafíos en el contexto.

Teniendo como referencia lo investigado, en esta dimensión, el docente debe:

Defender, mantener y promover la vida institucional, su forma de organización democrática y de respeto a los demás docentes y estudiantes.

Practicar y promover el ejercicio de la autocrítica sincera y la crítica constructiva entre docentes y muy especial entre estudiantes.

Cultivar la reflexión, problematización, investigación de hechos y fenómenos que impacten en el proceso educativo.

Promueve y desarrolla el dialogo y el consenso, evita la imposición, busca la participación voluntaria de docentes y estudiantes.

Promueve, difunde y debate para lograr la comprensión y el empoderamiento de la misión, la visión, los valores y los principios de la institución educativa.

#### **2.2.2.2. El buen maestro y su práctica pedagógica**

García, E. y Rodríguez, H. (2005), “señalan que el buen maestro será una persona con profundo amor a un tema de estudio, nacido de una familiaridad completa. Será capaz de despertar y conservar el interés de los estudiantes y dirigirlos hacia tareas que logren éxito. Sobre todo, el maestro será capaz de acrecentar el deseo de saber”

Ésta es la clase de maestros que la sociedad necesita. La clase de enseñanza que un maestro es capaz de impartir es una destreza adquirida, estos maestros se hacen en las aulas, la destreza que deben tener puede aprenderla cualquiera con inteligencia adecuada, que esté dispuesto a correr los riesgos y peligros de actuar de acuerdo con responsabilidades claramente aceptables. El buen maestro, como cualquier profesional, es aquel que conoce su trabajo y lo realiza cabalmente; es el que sabe qué hacer, como parte integrante de la comunidad, trabajará de la manera más eficiente con las personas encomendadas.

Por su parte, García, E. y Rodríguez, H. (2005), en resumen, el buen maestro es aquel que; se preocupa por alcanzar una eficiencia profesional; un buen maestro es aquella persona que realiza sus funciones de manera cabal y correcta demostrando eficiencia profesional en su trabajo. El docente enseñará el tema de estudio con conocimiento, alegría y satisfacción donde las clases sean interesantes y amenas, en el cual el alumno encuentre alegría, motivación y deseos por aprender más.

El maestro que logra esto es reclamado por la sociedad para la educación de sus hijos. Todas las características y destrezas, el maestro lo aprende y desarrolla usando su inteligencia y destreza en el centro de formación pedagógica y lo consolida en las prácticas profesionales y trabajo de aula real, asumiendo la responsabilidad y el rol encomendadas para su cumplimiento.

### **2.2.2.3. La profesión de enseñar**

Según García, E. y Rodríguez H. (2005), "... la enseñanza es una profesión dedicada al servicio social. Casi es imposible probar que alguna profesión en particular sea de mayor valor para la sociedad que otra, sin embargo se puede tener la seguridad de que ninguna otra carrera ofrece al profesionista mayor oportunidad para beneficiar a los otros" (P. 26).

Por esto, la profesión de enseñar requiere una gran responsabilidad, pero sobre todo, reviste gran importancia dado el papel que la educación posee en la producción y dirección del cambio social en esta hora de la historia.

Los mismos autores señalan, vivimos en una época de cambio, que exige nuevas y rápidas adaptaciones. Su brusca incidencia sobre la educación es un desafío en marcha. Este es el motivo fundamental que determina la necesidad de una continua capacitación para todos y especialmente para los docentes, pues sin el estudio constante, sus conocimientos y desempeño resultan pronto obsoletos.

La enseñanza realizada por un profesional tiene un gran valor y beneficio para la sociedad en general ya que es una tarea de gran cobertura; atiende a las personas que pasan varios años realizando la educación básica como los primeros pasos (inicial, primaria y secundaria) y otro menor porcentaje en la educación superior.

Y terminan afirmando, la profesión de la enseñanza juega un papel de una gran importancia para, el ser humano y ciudadano, sumado al gran papel que tiene la educación para el progreso y desarrollo de la sociedad. En estos tiempos en el que el avance de la ciencia y la tecnología es vertiginoso, a un ritmo y velocidad donde nada permanece estático por un tiempo determinado y lo constante es el cambio; afectando a todos los sectores, educación y al docente; por ello; se exige que el docente se adapte a los cambios y que constantemente actualice sus conocimientos para estar capacitado y poder brindar una enseñanza actualizada y su desempeño sea óptimo y de calidad acorde a los avances tecnológicos con miras al futuro.

#### **2.2.2.4. Práctica pedagógica y calidad educativa.**

La Organización de las Naciones Unidas de la Ciencia la Cultura y la educación (UNESCO) (2008), considera que la práctica pedagógica sea un servicio de calidad educativa sustentando los enfoques de equidad, interculturalidad y diversidad, propias de la realidad nacional. Asimismo incorpora los enfoques de relevancia, pertinencia y eficacia.

##### **a. Equidad**

La UNESCO (2008, alude a igualdad de oportunidades y logros en este caso la educación debe ser de igual calidad para todos los estudiantes, al margen del nivel socio económico, el lugar de procedencia, lengua de los estudiantes, género, discapacidad o el tipo de IE a la que asisten.

Por su parte el MINEDU (2009), en el Diseño Curricular Nacional, dice “posibilite una buena educación para todos los peruanos sin exclusión de ningún tipo y que dé prioridad a los que menos oportunidad tienen” (p.17).

Asimismo, el MINEDU (2007), en el Proyecto Educativo Nacional (PEN), enfatiza la “necesidad de lograr que todos los niños, niñas y adolescentes peruanos tengan las mismas oportunidades educativas y alcancen resultados de igual calidad al final de la Educación Básica Regular” (35). Es así que cuando se elaboren el PER, PEL y PEI también se deben tener en cuenta estas consideraciones de políticas nacionales para que haya coherencia en la buena orientación de la educación y se logre la tan anhelada por toda la nación la calidad educativa en nuestro país.

## **b. Interculturalidad**

El MINEDU (2009), en el Diseño Curricular Nacional, dice “contribuye al reconocimiento y valoración de nuestra diversidad cultural, étnica y lingüística; al diálogo e intercambio entre las distintas culturas y al establecimiento de relaciones armoniosas (p.17).

La UNESCO (2008), en el documento Educación de Calidad para Todos, afirma “es el caso específico de la diversidad cultural, la educación tiene el reto de ofrecer una educación que responda a esa diversidad, con propuestas y experiencias pedagógicas pertinentes a las diferentes necesidades y demandas” (p.37). En la educación la diversidad cultural debe ser asumida como recurso capaz de generar propuestas y experiencias educativas, que respondan a las necesidades y demandas de una sociedad pluricultural y multilingüe en todos los niveles y modalidades del sistema educativo”.

En consecuencia, se debe dejar en claro que existe la necesidad de incorporar la interculturalidad como elemento básico del sistema educativo peruano, lo cual implica, asumir la diversidad cultural de cada región de la Patria, desde una perspectiva de respeto, inclusión y equidad social. Para ello es necesario cumplir con la premisa de que todas las culturas tienen el derecho a desarrollarse con justicia e igualdad y a contribuir, desde sus particularidades y diferencias, a la construcción de una sociedad más justa en el país.

### **c. La diversidad**

La UNESCO (2008), en el documento Educación de Calidad para Todos, en cuanto la diversidad lo percibida como “un problema, cuando en realidad lo que sucede es que el sistema educativo está estructurado como si todos los niños y niñas fueran iguales, de espaldas a sus comunidades y ambientes culturales” (p.38). Es así que en la práctica la escuela está lejos de adaptarse eficazmente a la realidad social y cultural del espacio rural. La escuela debe lograr aprendizajes útiles para el desempeño en la comunidad y en otros ambientes culturales. Sin embargo, el sistema está estructurado como si todos los niños fuesen homogéneos, cosa que no ocurre en la realidad.

### **d. Relevancia**

La UNESCO (2008), en el documento Educación de Calidad para Todos, dice hay relevancia cuando se promueve aprendizajes significativos que respondan a las aspiraciones de la sociedad y al desarrollo personal de los estudiantes” (p.39). La educación es relevante si a la vez es pertinente; es decir, si considera las diferencias para aprender y estas diferencias están en directa relación con el contexto social y cultural en el que se desarrollan los estudiantes.

Dicho de otra manera la relevancia se refiere al ‘qué’ y al ‘para qué’ de la educación; es decir, a las intenciones educativas que condicionan otras decisiones, como las formas de enseñar y de evaluar. El juicio respecto de la relevancia de la educación debe ser capaz de dar cuenta del tipo de aprendizajes establecidos como indispensables, y también de la posibilidad de conocer, vivenciar y respetar los derechos y libertades humanas fundamentales.

### **e. Pertinencia**

La UNESCO (2008), en el documento Educación de Calidad para Todos, aclara, “la educación es pertinente solo si se toma en cuenta la centralidad del estudiante, si responde a su diversidad cultural, social, de intereses, características y ritmos de aprendizaje” (p.41). El concepto refiere a la necesidad de que la educación sea significativa para personas de distintos estratos sociales y culturas, y con diferentes capacidades e intereses, de forma que puedan apropiarse de los contenidos de la cultura mundial, nacional y local.

La pertinencia constituye uno de los componentes centrales del derecho que tienen todos los estudiantes a contar con una educación de calidad y construirse como sujetos en la sociedad, desarrollando su autonomía, autogobierno, libertad y su propia identidad.

#### **f. Eficacia**

La UNESCO (2008), en el documento Educación de Calidad para Todos, manifiesta hay eficacia en educación “no sólo cuando se logran resultados de aprendizaje, sino cuando además estos responden a las necesidades de los estudiantes; cuando todos tienen la oportunidad de concluir la educación básica y desarrollar competencias en todas las áreas, en un marco de derechos y valores” (p.43). Esto indica que la eficacia es medida en proporción en que son logrados los objetivos de la educación establecidos y garantizados en un enfoque de derechos; es decir, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y pertinencia.

### **2.2.2.5 Teorías que sustentan la práctica pedagógica**

#### **a. La Educación**

Según Crisólogo, A (1996), desde el punto de vista etimológico, “deriva del verbo latino “educare” que significa criar, alimentar, instruir, enseñar, o del latín “educere” que significa fluir, moverse, conducir hacia a fuera lo que está dentro” (p.13). Esto quiere decir extraer atreves de un conjunto de medios las potencialidades físicas, anímicas y espirituales latentes en los seres humanos.

En el pasado predominó la creencia de que la palabra educación derivaba de educare, por ello se consideraba que el fenómeno educativo se producía por acción de un agente exterior, de afuera hacia adentro, del profesor, padre de familia o mediador hacia el alumno, este tipo de educación ha sido denominada heteroeducación.

En la actualidad los teóricos de la educación creen que la palabra educación deriva más bien de educere por tanto es un proceso que sigue una dirección contraria a la heteroeducación; es decir, de adentro hacia afuera. Este tipo de educación es lo que se conoce hoy como autoeducación, en donde el protagonista del proceso educativo es el estudiante y no el profesor.



Sobre educación se ha dado muchas definiciones, desde que la educación se formaliza y se institucionaliza mediante las Instituciones Educativas, la diversidad de definiciones está en función de la diversidad de las concepciones filosóficas, sociológicas y políticas que se tienen de la educación y del hombre.

Ministerio de Educación, (2003), según la Ley General de Educación, N° 28044, dada en el 2003: “La educación es un proceso de aprendizaje y de enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, el pleno desarrollo de sus potencialidades” (p.11). También a la creación de cultura y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en la Institución Educativa y en diferentes ámbitos de la sociedad.

Así se afirma que la educación y la instrucción son los elementos básicos para el desarrollo de toda nación; sin embargo, para que sean valederas debe marchar al ritmo del progreso científico y tecnológico del mundo. En nuestro país por su peculiar estado socio-económico están descuidadas estas dos actividades, pues sus maestros no disponen de recursos y apoyo para brindar una educación a la altura del progreso mundial, por el contrario el actual sistema se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo de nuestra sociedad.

## **b. Teoría de la Quinta Disciplina**

Senge, P. (1990), en la actualidad, se necesitan cinco nuevas “tecnologías de componentes” que convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás. Cada cual brinda unas dimensiones vitales para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones, entre ellas tenemos a:

### **Pensamiento sistémico**

Senge, P (1990), es un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para que nos ayuden a modificarlos. Aunque las

herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva; experimentos realizados con niños demuestran que ellos aprenden rápidamente el pensamiento sistémico.

### **Dominio personal**

Senge, P. (1990), es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender.

### **Modelos mentales**

Senge, P. (1990), son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta. La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

### **Construcción de una visión compartida**

Senge, P. (1990), es la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

## **Aprendizaje en equipo**

Senge, P. (1990), cuando los equipos aprenden de verdad, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “la llanta muerde el camino”: si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

Es importante entender que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto integrado. Esta premisa representa un desafío, porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado y mucho más si se trata de grupos sociales y organizaciones. El pensamiento sistémico es la quinta disciplina, porque analiza y formula soluciones de manera integral. Por eso se dice que es la disciplina que integra las demás disciplinas del conocimiento, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. No se debe considerar los recursos por separado. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

### **2.2.2.6 . Evaluación de la práctica pedagógica**

Para Díaz, H. (2009), la evaluación se orienta a describir características medibles y visibles que se obtienen generalmente de documentos del quehacer docente en el aula, lo cual implica muchas limitaciones en el sentido que desvaloriza otras actividades que se enmarcan dentro de la profesión del docente como educador. Asimismo, se ha puesto mucho énfasis durante muchos años, según el Ministerio de Educación del Perú (2007) a la antigüedad del servicio y los antecedentes académicos y profesionales, siendo un factor esencial u suficiente para determinar la idoneidad del docente la posesión de grados y títulos, la capacitación recibida y la experiencia de la enseñanza del área impartida, dejando de lado la importancia que tiene el desempeño docente en el aula y en la escuela.

Es indudable, los docentes no sólo se enfrentan a una labor educativa muchas veces solitaria, sino que incluye al constante ataque que sufre de parte de las encargadas de su promoción, es decir, del Ministerio de Educación y de los órganos desconcentrados, es posible un desempeño docente adecuado frente a la responsabilidad que le atribuyen diferentes sectores a lo que se considera como el “fracaso de la educación” ([repositorio.usil.edu.pe/bitstream](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream)).

Martín, E. (2010), refiere que en “los docentes surge el temor que empezando desde el Ministerio de Educación se le atribuya a la calidad de la enseñanza con el rendimiento escolar, ignorando que existen otros factores que influyen en la calidad de la enseñanza como la procedencia socio-cultural del alumno, las condiciones en las que se encuentran las Instituciones Educativas, su funcionamiento y otros” (p.48). De igual manera se suma la desconfianza de los docentes ante una evaluación con escasa claridad acerca de las consecuencias del proceso.

La información que se obtiene puede ponerse al servicio de distintas funciones que puede ser motivo de rechazo por su carácter ambiguo, es decir, cuando se confunde la función formativa con unas consecuencias ligadas a las condiciones laborales y otra con respecto a una clasificación a partir de sus competencias profesionales. Sin embargo, ambas funciones son legítimas y necesarias, pero es imprescindible distinguir claramente entre ellas y que el docente sepa en cada momento cuál es el propósito del proceso que se está llevando a cabo”.

Mateo, J. (2005), refiere “la evaluación presenta un valor formativo exclusivo, el cual goza de un marco de referencia para que de esta manera se pueda medir la calidad de la docencia” (p.61). Entonces, la evaluación de la práctica docente como función formativa lo que busca es identificar aquellos aspectos en los que el profesor tiene que mejorar. Pero teniendo simultáneamente a la mano un sistema de formación que pueda apoyarle, cuando estas dos piezas, evaluación y apoyo mediante formación, se encuentran bien articuladas, la evaluación puede llegar a percibirse como ayuda lo cual favorece que se vaya introduciendo en la cultura del profesorado.

La evaluación de los docentes debe ser entendida no como un instrumento que imprime miedo y temor, sino, como una herramienta estratégica mejorar su desempeño profesional, generando un mejor nivel de relaciones orientadas al logro del objetivo final: el aprendizaje del alumno, y de otros objetivos particulares implícitos, como su propia estabilidad laboral y superación permanente. Los alcances colaterales están relacionados con el desarrollo de una mayor confianza en sí mismo, mejorar las relaciones con sus colegas, alumnos, padres de familia y la sociedad en general, mejorar su desempeño didáctico, trabajar en equipo, mejorar el currículum, coadyuvar a la evaluación de la institución educativa, en síntesis, mejorar la calidad educativa de la I.I.EE. donde le corresponda trabajar.

Para efectos de la investigación, la definición se tomó del Sistema de Evaluación de Desempeño Docente del Ministerio de Educación del Perú (2007) el cual lo asume como “un proceso participativo y de carácter sistemático, que permite valorar la calidad personal, social y profesional del docente, teniendo en cuenta el contexto, sus capacidades y los resultados del aprendizaje, cuyo objeto es considerar en la evaluación el trabajo del docente en el aula, la escuela y la comunidad o entorno local” (p.23). Teniendo en cuenta el dominio, responsabilidades y competencias que equivalen a los estándares curriculares, describiendo el saber y hacer deseable del docente. Funciones de la evaluación del desempeño docente.

Cuando un sistema educativo decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente, la primera pregunta que debe hacerse es ¿para qué evaluar?, tratándose de un asunto delicado, entre otras, por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo, entre ellos los efectos secundarios que puede provocar. Es por esta razón que la evaluación en su condición de ser formativa debe además de valorar al docente como profesional también lo debe hacer como persona ([repositorio.usil.edu.pe/bitstream](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream)).

Para Saavedra, M. (2004), considera 5 funciones, donde la primera es la función educadora, que se encarga de reforzar los valores e ideales de los educandos; la segunda es la función instructiva, que busca la comprensión de valores y la actuación acorde a ellos; la tercera es la función orientadora tutorial,

que favorece el desarrollo de la autonomía para la toma de decisiones; la penúltima es la función informadora que busca acceder a fuentes y formas de producción del conocimiento y por último la función terapéutica que va atender los retrasos en el aprendizaje.

Valdés, H. (2000), distingue otras funciones además de las ya mencionadas por Saavedra que a su vez concuerda con el documento de trabajo del Ministerio de Educación (2007) como es el caso de la función diagnóstico, la cual toma un periodo determinado y le permite conocer las fortalezas y debilidades, tanto para el maestro como el director, para que sirva como un patrón de capacitaciones o asesorías que permitan mejorar las capacidades , conocimientos, actitudes y valores del desempeño de los docentes y contribuir de esta manera a la eliminación de los errores ; otra es la función educativa, el cual permite a través del conocimiento de la percepción del trabajo docente por padres, alumnos y directivos desarrollar estrategias para evitar o eliminar el cometer errores que se le puedan señalar y por último la función desarrolladora donde el docente, es capaz de autoevaluarse en forma crítica y permanente su desempeño, buscando siempre el auto perfeccionamiento.

Este tipo de evaluaciones ofrece información relevante que de alguna manera puede servir para tomar decisiones sobre la promoción, capacitación o remuneración de los trabajadores; ya que si bien es cierto para que una evaluación del trabajo docente apunte a mejorar su desempeño, éste debe gozar de estímulos que motiven su quehacer docente.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Apoyo:** Brindar o recibir ayuda de otra persona, auxilio, protección o favor.

**Auto liderazgo:** Es el desarrollo de la dimensión intrapersonal, la actitud mental positiva, el buscar propósito y significado a la vida, el creer que lo que se hace vale la pena.

**Calidad:** Conjunto de cualidades de una persona o cosa, excelencia de un servicio.

**Carismático:** Don espiritual otorgado a grupos o individuos, prestigio excepcional del que gozan algunas personas.

**Cédula:** Cuadernillo utilizado para aplicar una encuesta y una entrevista.

**Cuestionario:** Instrumento que sirve para recabar información, donde el investigado responde directamente a través de una cédula.

**Cultura:** Cultivar los conocimientos y práctica de valores y costumbres de un pueblo, los mismos que son transmitidos de generación en generación.

**Datos:** Antecedentes que permite llegar más fácilmente al conocimiento de una cosa, información susceptible de ser estudiada, elementos que sirve para realizar un registro y ser empleada en una investigación.

**Democracia:** Participación total de todos los agentes de una organización social en todas las actividades habidas y por haber.

**Dicente:** Alumno que participa en el proceso de la enseñanza aprendizaje.

**Docente:** Persona dedicada a la enseñanza, maestro o mediador del proceso enseñanza-aprendizaje.

**Entrevista:** Instrumento de recolección de información que ejecuta un investigador de manera verbal y directa.

**Evaluación:** Valoración de las actividades desarrolladas para tomar una decisión.

**Herramienta:** Instrumento para efectuar una actividad.

**Investigación:** Acción de búsqueda de la verdad a través del conocimiento científico.

**Líder:** Es la persona que ejerce una influencia sobre un grupo humano para cumplir sus metas y objetivos.

**Niveles educativos:** Escala de posiciones de algún estamento o conducta.

**Pedagogía:** Es la ciencia de la enseñanza aprendizaje en la práctica pedagógica diaria de los docentes.

**Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas.

**Política:** Actividad y arte de gobernar con participación del pueblo.

**Proyecto:** Consiste en planificar, organizar, ejecutar y evaluar los procesos de una visión.

**Profesionalismo:** Ejercer una profesión utilizando todas las técnicas, tecnologías y estrategias metodológicas de dicha profesión.

**Relaciones:** Se ha tomado el concepto de relaciones humanas, es la comunicación constante entre personas, para conocerse y saber su realidad.

**Valores:** Está referido a los valores morales, son normas de conductas las que se practican en una sociedad.

**Visión:** Ver hacia adelante, mirar o proyectarse hacia el futuro.



## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

##### **Hipótesis Central**

Existe relación significativa entre el liderazgo y la práctica pedagógica de los docentes en la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, región Cajamarca, en el año 2014.

#### 3.2. Variables

Variable 1: Liderazgo

Variable 2: Práctica pedagógica

#### 3.3. Definición conceptual de las variables:

##### **A. Liderazgo**

Según, Sucuple (2010, p.11), conceptualiza al como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecuencia de uno o diversos objetivos específicos”. Esto nos da entender que el liderazgo se puede definir como la capacidad para orientar, dirigir a una masa de personas a través de la herramienta fundamental que es la comunicación, con el fin de lograr el objetivo propuesto.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, con la finalidad de ejecutar un proyecto de manera eficaz y eficiente. El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado a diferentes niveles: los matices de su actuación pueden ser específicamente peculiares, desde el rol que puede jugar el responsable supremo de la educación en un determinado país, al que corresponde a un profesor responsable de un grupo de estudiantes e, incluso, a un estudiante que ejerza funciones de liderazgo con sus compañeros de centro o de clase. Sin embargo, dado que aquí nos referimos al liderazgo como predictor de calidad en instituciones educativas, consideramos el ejercicio de dicho liderazgo en este contexto específico.

## **B. Práctica pedagógica**

Es la práctica de la enseñanza, diaria en el aula, que consiste en la profesionalización del trabajo docente revalorando el saber pedagógico de los maestros en la sociedad. Los docentes y la sociedad requieren afrontar de manera concertada, colaborativa y sostenida, con una visión prospectiva de la profesión docente con la participación de los diversos actores involucrados en el ejercicio, promoción, desarrollo y regulación de la docencia. La práctica pedagógica es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esa profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad, aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garantice los aprendizajes.

El maestro tiene un compromiso para hacer posible que cambiemos la educación y por ende cambiemos todos, es decir es parte de la transformación junto al director, y padres de familia para lograr la mejora de los aprendizajes y compartir el compromiso que todos los estudiantes logren conocimientos significativos. Se trata de un ejercicio muy significativo por ser el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien de toda la comunidad educativa, regional, nacional y porque no denominarlo hasta una comunidad internacional, es decir, es un bien social de toda la humanidad del planeta.

### 3.4. Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	TECNICA/INS TRUMENTO
<b>1: LIDERAZGO</b>	Liderazgo democrático	1. Se considera un líder democrático en su práctica pedagógica. 2. En qué medida utiliza los principios del liderazgo democrático. 3. Respeta las opiniones de sus colegas docentes y de los estudiantes. 4. Su capacidad permite resolver problemas de los estudiantes. 5. Participa en las diferentes actividades realizadas en la IE.	Encuesta/ cuestionario
	Liderazgo personal	6. Valora la importancia de los estudiantes de su IE 7. Atiende las dificultades de los estudiantes de la IE 8. Confía en sí mismo para lograr los objetivos propuestos. 9. Hace participar a los estudiantes en actividades de la IE 10. Estimula a sus compañeros de trabajo por el rol que desempeñan.	Encuesta/ cuestionario
	Liderazgo pedagógico	11. Es innovador en el currículo y estrategias metodológicas. 12. Tiene una visión acorde al desarrollo del conocimiento. 13. Presenta a tiempo sus documentos de gestión pedagógica. 14. Desarrolla actividades extracurriculares, en las diferentes áreas. 15. Participa en eventos de actualización docente.	Encuesta/ cuestionario
<b>2: PRÁCTICA PEDAGÓGICA</b>	Práctica cultural	1. Practica los valores fundamentales en la Institución Educativa. 2. Valora las costumbres ancestrales y sociales de los estudiantes. 3. Motiva la identidad de los estudiantes con la IE. 4. Practica una cultura institucional con los compañeros de trabajo. 5. Defiende la cultura institucional fuera y dentro de la IE.	Encuesta/ cuestionario
	Práctica política	6. Está de acuerdo con la organización y coordinación para lograr los objetivos de la Institución Educativa. 7. Incentiva la crítica y autocrítica en sus estudiantes. 8. Promueve actitudes y habilidades investigativas en la IE. 9. En las decisiones institucionales se adhiere al consenso. 10. Conoce y pone en práctica la misión y visión de la IE.	Encuesta/ cuestionario
	Práctica pedagógica	11. Muestra una actitud reflexiva sobre su práctica profesional. 12. Promueve el trabajo en equipo y cooperativo para resolver situaciones problemáticas. 13. Cumple los horarios establecidos en la Institución Educativa. 14. Aplica las innovaciones educativas, sobre currículo, estrategias metodológicas y de evaluación. 15. Muestra actitud de cambio, acepta y utiliza las innovaciones.	Encuesta/ cuestionario

### 3.5. Población y muestra (Grupo de estudio)

El grupo de estudio está conformado por 14 docentes de la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa cruz.

### 3.6. Unidad de análisis

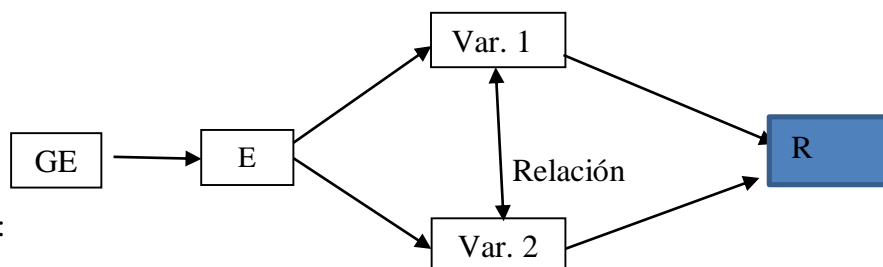
En la presente investigación las unidades de análisis está representado por cada uno de los docentes de la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca, en el año 2014.

### 3.7. Tipo de investigación

Hernández, R. (2003), hace una clasificación de la investigación en exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa; siendo ésta de tipo descriptivo y correlacional, puesto que se describe de manera sistematizada los elementos que caracterizan al objeto de estudio, sus características fueron estudiadas tal como son tomadas de la realidad, es de corte transversal por que la información requerida ha sido levantada en un momento determinado de tiempo, además es de la línea de investigación denominado liderazgo. Es correlacional por que se desea establecer si existe relación entre las dos variables objeto de estudio, liderazgo y práctica pedagógica a través del coeficiente de Pearson.

### 3.8. Diseño de investigación

Por la naturaleza del objeto de estudio, el diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal y de relación de asociación correlacional. El esquema de secuencia es el siguiente:



Donde:

GE: Grupo de estudio.

E: Encuesta.

Var. 1: Liderazgo. Var. 2: Práctica pedagógica.

R: Coeficiente de correlación de Pearson.

### **3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Técnica: Entrevista a través de la aplicación de un cuestionario, es un instrumento de investigación que nos ha permitido recoger la información requerida para ser plasmada en nuestro trabajo. El cuestionario, fue aplicado, una para obtener información sobre liderazgo de los docentes en su práctica pedagógica, la cual está compuesta por 15 preguntas (apéndice 01). La otra estaba dirigida para la obtención de la información sobre la práctica pedagógica en si (apéndice 02), también consta de 15 preguntas.

### **3.10. Técnicas de procesamiento y análisis de la información**

Los datos obtenidos fueron procesados, utilizando el programa Excel, versión 2010 y la estadística descriptiva e inferencial, para obtener la correlación entre las variables de estudio, también permitió organizar y presentar los resultados en tablas y figuras las cuales brindan información en números absolutos y relativos los mismo que fueron analizados y discutidos.

### **3.11. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación**

El cuestionario es utilizado como instrumento de investigación en la presente tesis, el mismo que ha sido validado por juicio de expertos, así consta en la hoja de validación (anexo 01), está estructurado en dos partes, para el liderazgo que consta de tres dimensiones; democrático, personal y pedagógico y para la práctica pedagógica está compuesta por las dimensiones cultural, política y pedagógica; así mismo cada dimensión está compuesta por cinco ítems los mismos que vienen hacer treinta en total. Para que estos ítems produzcan información se ha tratado de graficar cada uno de ellos con su respectiva interpretación y análisis para obtener las conclusiones y posterior sugerencias. Al aplicar los instrumentos de investigación se ha obtenido la correlación de las variables utilizando la técnica estadística del coeficiente de Pearson, con lo que se logrado demostrar la hipótesis, los objetivos y proponer un plan de mejora a la problemática detectada.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presentan los resultados de la investigación, los cuales han sido organizados tomando en cuenta los procesos seguidos según la metodología de investigación utilizada, considerando las dimensiones y los ítems diseñados en los cuestionarios.

#### 4.1. LIDERAZGO

##### 4.1.1 Liderazgo democrático:

Tabla 1

Liderazgo democrático

DIMENSIÓN	ITEMS	ESCALA VALORATIVA						TOTAL	
		SIEMPE		A VECES		NUNCA		ABS.	%
		N	%	N	%	N	%		
<b>LIDERAZGO DEMOCRÁTICO</b>	1. Se considera un líder democrático	3	21%	5	36%	6	43%	14	100%
	2. Utiliza los principios del liderazgo Democrático	4	29%	3	21%	7	50%	14	100%
	3. Respeta las opiniones de sus colegas.	5	36%	3	21%	6	43%	14	100%
	4. Tiene capacidad para resolver problemas ...	4	29%	5	36%	5	36%	14	100%
	5. Participa en las actividades de la I.E.	5	36%	5	36%	4	29%	14	100%

Fuente: Encuesta.

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La tabla muestra que en los cinco ítems considerados en la dimensión liderazgo democrático, existen altos porcentajes de docentes que nunca evidencian la característica descrita, se aprecia que, el 43 % de docentes no se consideran líderes democráticos, el 50 % de docentes no practican los principios del liderazgo democrático, el 43 % de docentes nunca respetan las opiniones de sus colegas, el 36 % de docentes no tienen capacidad para resolver problemas y el 29 % de docentes no participan en las actividades de la institución educativa.

Los resultados ponen en evidencia que en la institución educativa seleccionada para el estudio un alto porcentaje de docentes no practican los principios del liderazgo democrático, a veces en menor proporción y siempre mucho menos.

Desde la perspectiva más favorable 21% de los docentes se consideran líderes democráticos, 29% de docentes usan los principios del liderazgo democrático, 36% docentes respetan las opiniones de sus colegas, 29% de docentes son capaces de resolver problemas y el 36% siempre participan en las actividades de la institución educativa.

Este panorama en conjunto tiene altas deficiencias en la práctica del liderazgo democrático, son pocos los docentes que practican este tipo de liderazgo, mientras que aproximadamente el 50% nunca practican el liderazgo democrático.

De estos resultados, se deduce, en concordancia con las características del liderazgo democrático, de que en la institución educativa existe carencia de dirección del docente, carencia en convocatoria a los órganos conformantes de la comunidad educativa, como a los padres de familia para que opinen y participen en la toma de decisiones sobre la marcha institucional, concertando ideas y prácticas comunitarias en bien de la sociedad.

Así mismo, serían deficientes o insuficientes las convocatorias a participar en actividades conjuntas, en la vida institucional, la posibilidad de enfrentar situaciones problemáticas de modo solidario y consensuado, así como tener una gobernabilidad estable, reconocida y duradera.

¿Qué hacer?: Un trabajo permanente por parte del director de la institución educativa con una visión de cambio, no solamente personal, sino un cambio en toda la plana docente para mejorar la calidad del servicio educativo que se imparte a los estudiantes, para enfrentar situaciones problemáticas de manera solidaria y consensuada en pro de una gobernabilidad estable, reconocida y duradera.

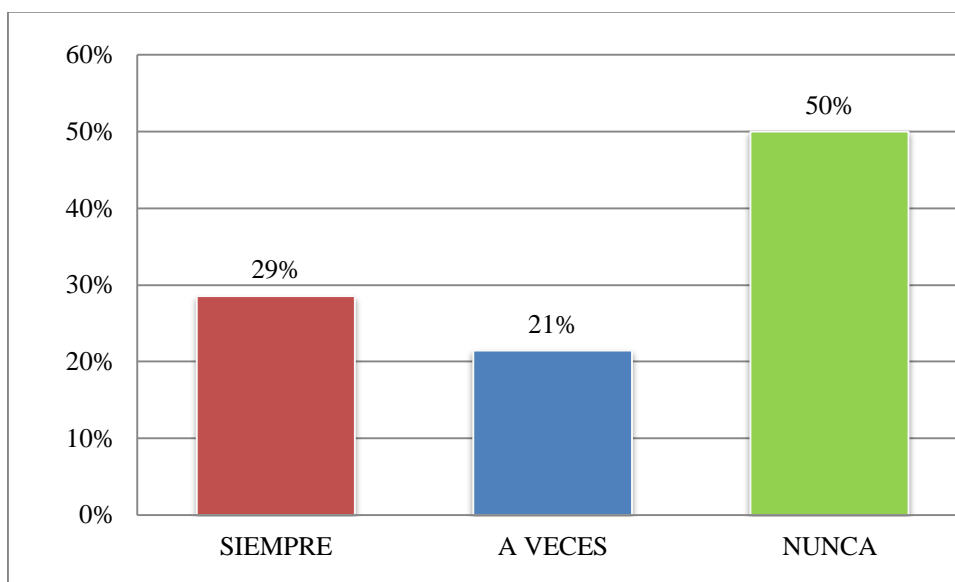
Según Mendoza A. (2013), “el liderazgo democrático es un estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión” (p.23). De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo.

El liderazgo democrático, es quien dirige y convoca a las fuerzas sociales o componentes de la familia educativa para la participación de opiniones y tomar las decisiones más convenientes para las organizaciones, en algunas ocasiones realiza acciones con la participación de todos los agentes, para justificar los resultados obtenidos mediante una concertación de ideas. Convoca a todas las partes o estamentos

de una organización, requiere las necesidades y propugna las falencias y la solución siempre está bajo los cánones de la concertación o acuerdo de gobernabilidad.

### Gráfico 1

Utiliza los principios del liderazgo democrático



Fuente: Tabla 1

El gráfico que antecede confirma lo descrito *ut supra*, se aprecia, el conocimiento de los principios de liderazgo democrático de los docentes de la Institución Educativa, mostrándose que: el 29% (4 docentes) **siempre** utilizan los principios del liderazgo democrático, el 21% (3 docentes) están ubicados en la escala **a veces**, mientras que el 50% (7 docentes) **nunca** utilizan los principios del liderazgo democrático.

Por lo tanto, es necesario desarrollar e implementar eventos de actualización sobre liderazgo y poner en práctica la participación de las instancias de gestión educativa descentralizadas, la participación de los docentes, las familias, la comunidad, la empresa privada, la cooperación internacional y las instituciones de la sociedad civil con la finalidad de potenciar los procesos de cambio en la Institución Educativa para mejorar la práctica pedagógica y obtener resultados exitosos o aprendizajes significativos.



### 4.1.2 Liderazgo personal

**Tabla 2**

Liderazgo personal

DIMENSIÓN	ITEMS	ESCALA VALORATIVA						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		ABS.	%
		N	%	N	%	N	%		
<b>LIDERAZGO PERSONAL</b>	6. Valora a los estudiantes	6	43%	4	29%	4	29%	14	100%
	7. Atiende a las dificultades de los estudiantes.	6	43%	4	29%	4	29%	14	100%
	8. Confía en sí mismo para lograr sus objetivos	5	36%	5	36%	4	29%	14	100%
	9. Impulsa la participación de los estudiantes	4	29%	4	29%	6	43%	14	100%
	10. Estimula a sus colegas por su desempeño	5	36%	4	29%	5	36%	14	100%

Fuente: Encuesta

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La tabla muestra que en los cinco ítems considerados en la dimensión liderazgo personal, existen altos porcentajes de docentes que nunca evidencian la característica descrita, se aprecia que, el 29% de docentes nunca valoran a los estudiantes, no atiende a las dificultades de los estudiantes, nunca confían en sí mismos para lograr sus objetivos, el 43 % de docentes no impulsan la participación de los estudiantes y el 36% de docentes no estimulan a sus colegas por su desempeño.

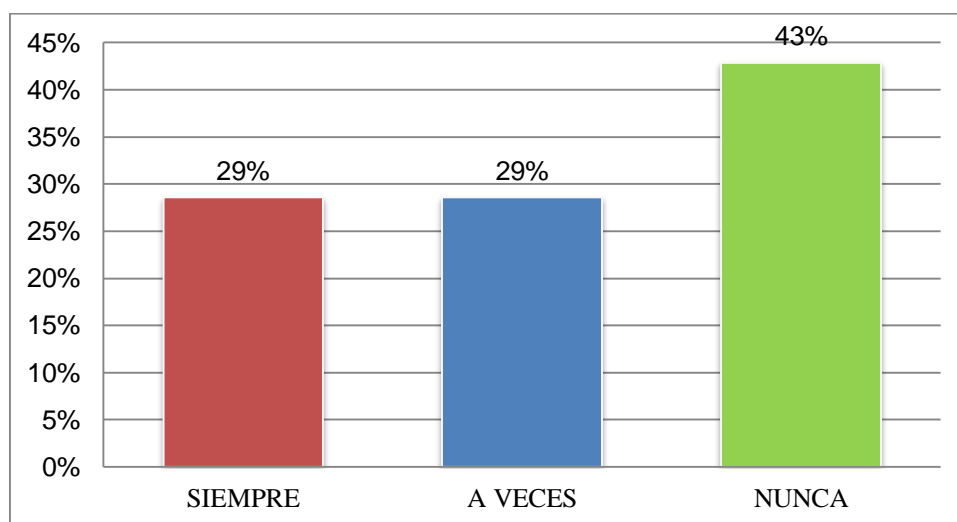
Desde la perspectiva más favorable el 43% de los docentes valora a los estudiantes y atiende a las dificultades de los estudiantes, 36% de docentes confía en sí mismo para lograr sus objetivos, 29% de docentes impulsan la participación de los estudiantes y el 36% de docentes estimula a sus colegas docentes por su desempeño.

Pues según las características del liderazgo personal descritas, en la institución educativa hay deficiencias sensibles de auto liderazgo de los docentes, no hay reflexión y actuación pertinente para liderarse así mismo, como de autoestima y seguridad para descubrir el sentido de su función docente, para mejorar sus actividades, hábitos de vida y aprovechar al máximo en su práctica diaria en el aula como docente, sus dones personales, su formación profesional y espiritual para mejorar su propio ser lo cual repercutirá en el mejoramiento de su institución educativa y por último en la mejora de la educación.

Según Celis J. (2013), “el liderazgo personal o auto liderazgo, es cuando el líder está consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse así mismo” (p.36). Cuando una persona alcanza la seguridad y la autoestima necesaria para vencer barreras mentales, descubrir el sentido de la vida, enriquecer las actitudes, los hábitos, la calidad de vida y el carácter del individuo, aprovechar al máximo los dones propios y desarrollar su inteligencia personal. Entonces, la importancia del desarrollo de la dimensión intrapersonal o sea yo como yo mismo (en este caso del profesor): el conocimiento de uno mismo, la actitud mental positiva, el buscar propósito y significado a la vida, el creer que lo que se hace vale la pena, llevará al maestro a la automotivación y ello sin duda tendrá un efecto multiplicador en sus alumnos, padres de familia y demás miembros de la comunidad a la cual pertenecen.

**Gráfico 2**

*Impulsa la participación de los estudiantes*



Fuente: Tabla 2

En el gráfico se aprecia, el liderazgo de los docentes de la Institución Educativa, donde: el 29% (4 docentes) **siempre** impulsan la participación de los estudiantes, el 29% (4 docentes) están ubicados en la valoración **a veces**, y el 43% (6 docentes) en la escala **nunca** impulsan la participación de los estudiantes.

Por lo tanto es urgente realizar eventos de capacitación con especialistas en el ramo para que el 43% de docentes que han registrado que nunca impulsan la participación de los estudiantes muestren una actitud de cambio y fortalecer las capacidades profesionales en el campo socio-emocional, incrementar la capacidad interpersonal para

comprender y valorar a los demás lo cual ayudará que los estudiantes desarrollen actitudes más positivas, también contribuye a mejorar su rendimiento académico.

Las interacciones docente-estudiante, se sustenta en una comunicación cordial, se reconoce a la persona, valorando sus potencialidades y reconociendo sus maneras de sentir, hacer y ver el mundo con una visión introspectiva.

#### 4.1.3. Liderazgo pedagógico

**Tabla 3**

#### Liderazgo pedagógico

DIMENSIÓN	ITEMS	ESCALA VALORATIVA						TOTAL	
		SIEMPE		A VECES		NUNCA		ABS.	%
		N	%	N	%	N	%		
<b>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>	11.Es innovador en su práctica pedagógica	3	21%	4	29%	7	50%	14	100%
	12. Tiene visión acorde con el avance del conocimiento.	4	29%	6	43%	4	29%	14	100%
	13.Presenta a tiempo sus documentos	3	21%	5	36%	6	43%	14	100%
	14.Desarrolla actividades extracurriculares	3	21%	4	29%	7	50%	14	100%
	15. Participa en eventos de actualización pedagógica.	4	29%	4	29%	6	43%	14	100%

Fuente: Encuesta

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La tabla muestra que en los cinco ítems considerados en la dimensión, liderazgo pedagógico, existen altos porcentajes de docentes que nunca evidencian la característica descrita, se aprecia que, el 50% de docentes no son innovadores en su práctica pedagógica, 29% docentes no tienen visión acorde con el avance del conocimiento, 43% de docentes nunca presentan a tiempo sus documentos, 50% de docentes nunca desarrollan actividades extracurriculares y el 43% de docentes no participan en eventos de actualización pedagógica.

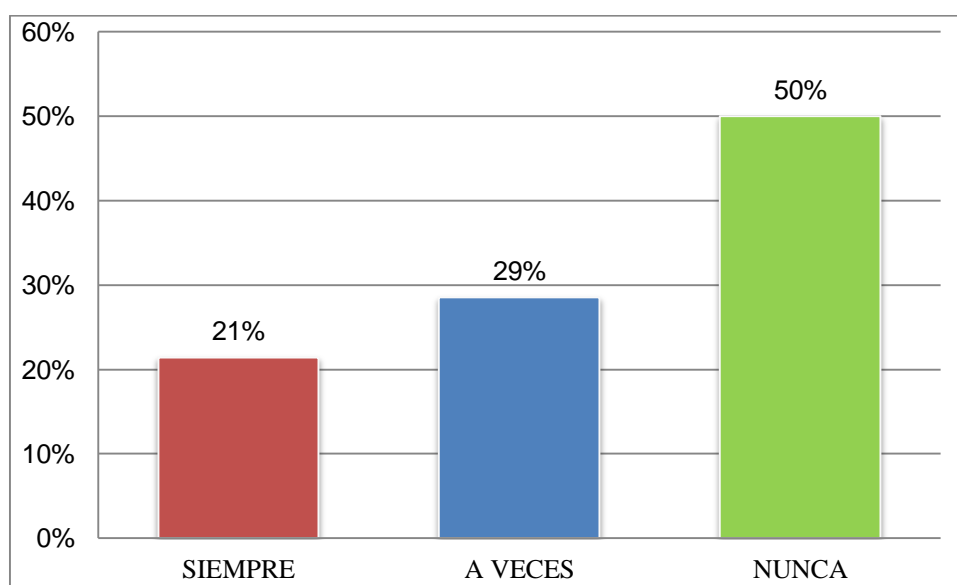
Desde la perspectiva más favorable el 21% de docentes se consideran innovadores en su práctica pedagógica, 29% de docentes tienen visión acorde con el avance del conocimiento, 21% de docentes presentan a tiempo sus documentos y desarrollan actividades extracurriculares y 29% de docentes participan en eventos de actualización pedagógica.

Este panorama en conjunto tiene altas deficiencias en la práctica del liderazgo pedagógico, son pocos los docentes que practican este tipo de liderazgo, mientras que aproximadamente el 50% de docentes nunca practican el liderazgo pedagógico. De estos resultados, se deduce, en concordancia con las características del liderazgo pedagógico, de que en la institución educativa existe carencia de dirección del docente, carencia en innovación pedagógica lo que es apreciado como negativa la actividad de los docentes por el resto de la comunidad educativa, como los padres de familia y otros agentes comunitarios.

El MINEDU (2013), conceptualiza, al liderazgo pedagógico, como las acciones que corresponden a los procesos de enseñanza-aprendizaje, en los cuales intervienen docentes y alumnos a partir de los contenidos que propone el currículo (Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular), las estrategias de enseñanza-aprendizaje, las prácticas de la evaluación, los medios y materiales educativos, entre otros factores que hacen posible su realización. Por lo tanto, existe una tarea ineludible e inmediata cuya iniciativa debe dar el Director de la II.EE., de modo que todos los profesores que conformamos la plana docente, también estamos en la obligación de aportar a mejorar las deficiencias que se han encontrado en la investigación.

**Gráfico 3**

Es innovador en su práctica pedagógica



Fuente: Tabla 3

En el gráfico se aprecia, el liderazgo de los docentes, de la IE, donde: el 21% (3 docentes) **siempre** son innovadores en su práctica pedagógica, el 29% (4 docentes) están ubicados en la valoración **a veces**, y el 50% (7 docentes) en la escala **nunca** innovan su práctica pedagógica.

Por lo que es urgente realizar actividades de sensibilización sobre liderazgo con especialistas en el ramo para que el 50% de docentes que han registrado que nunca innovan su práctica pedagógica tengan una actitud de cambio para lo cual es necesario iniciar con una autoevaluación analítica y reflexiva sobre la práctica pedagógica diaria, luego redactar un plan de acciones de mejora de aprendizajes de todos los estudiantes, es decir, fortalecer la gestión pedagógica, con la participación mancomunada de todos los agentes involucrados en la educación. Esta mirada analítica permite identificar la situación real del docente y tomar una decisión de cambio para su fortalecimiento profesional y lograr aprendizajes significativos en los estudiantes por ser el centro y sentido de la educación.

## 4.2. PRÁCTICA PEDAGÓGICA

### 4.2.1 Práctica cultural:

**Tabla 4**

Práctica cultural

DIMENSIÓN	ITEMS	ESCALA VALORATIVA						TOTAL	
		SIEMPE		A VECES		NUNCA		ABS.	%
		N	%	N	%	N	%		
<b>PRACTICA</b>	1.Practica los valores fundamentales en I.E.	4	29%	5	36%	5	36%	14	100%
<b>CULTURAL</b>	2.Valora las costumbres de los estudiantes	3	21%	4	29%	7	50%	14	100%
	3.Motiva la identidad de los estudiantes con la IE	4	29%	4	29%	6	43%	14	100%
	4.Promueve la cultura institucional	5	36%	5	36%	4	29%	14	100%
	5.Defiende la cultura institucional	5	36%	4	29%	5	36%	14	100%

Fuente: Encuesta.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La tabla muestra que en los cinco ítems considerados en la dimensión, práctica cultural, existen altos porcentajes de docentes que nunca evidencian la característica descrita, se aprecia que, el 36% de docentes no practican los valores fundamentales en

la IE, 50% de docentes no valoran las costumbres de los estudiantes, 43% de docentes no motivan la identidad de los alumnos con la IE, 29% de docentes nunca promueven la cultura institucional y el 36% de docentes no defiende la cultura institucional.

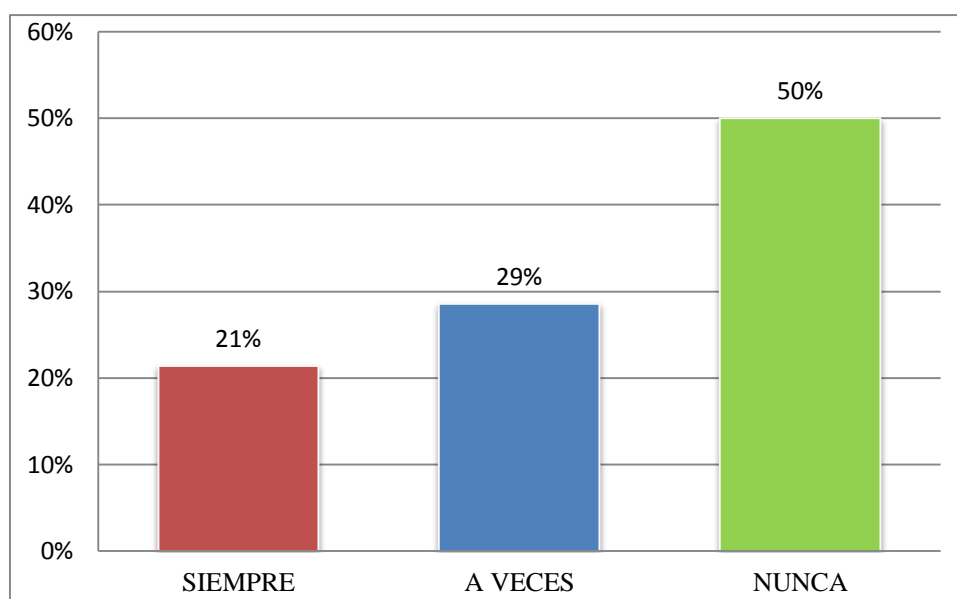
Desde la perspectiva más favorable el 29% de docentes se consideran que practican los valores fundamentales en la IE, 21% de docentes valoran las costumbres de los estudiantes, 29% de docentes motivan la identidad de los estudiantes con la IE, 36% de docentes promueve la cultura institucional y defiende la cultura institucional.

Pues según las características de la práctica cultural, en la institución educativa hay deficiencias sensibles de esta dimensión por parte de los docentes, no hay reflexión y actuación pertinente para liderarse así mismo, como de autoestima y seguridad para descubrir el sentido de su función docente, para mejorar sus actividades, hábitos de vida y aprovechar al máximo en su práctica diaria en el aula como docente, sus dones personales, su formación profesional y espiritual para mejorar su propio ser lo cual repercutirá en el mejoramiento de su institución educativa y por último en la mejora de la educación.

El Ministerio de Educación (2013), refiere, "... la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en el que surge" (p.16). Esto implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

#### Gráfico 4

##### Valora las costumbres de los estudiantes



Fuente: Tabla 4

En el gráfico se aprecia, la práctica pedagógica de los docentes en la IE, donde: el 21% (3 docentes) siempre valoran las costumbres de los estudiantes en la institución educativa, el 29% (4 docentes) están ubicados en la valoración a veces, y el 50% (7 docentes) en la escala nunca valoran las costumbres de los estudiantes en la institución educativa.

Por lo que es urgente realizar actividades de sensibilización sobre valoración de costumbres ancestrales y sociales y el 50% de docentes que han registrado que nunca valoran las costumbres de los estudiantes tengan una actitud de cambio y practicar la capacidad interpersonal, es decir, desarrollar la habilidad para comprender y valorar a los demás sus estados de ánimo, sus temperamentos, motivaciones e intenciones, sus costumbres, tradiciones, comidas, música, danzas, vestimentas, folclore y estampas.

## 4.2.2 Práctica política

**Tabla 5**

### Práctica política

DIMENSIÓN	ITEMS	ESCALA VALORATIVA						TOTAL	
		SIEMPRE		A		NUNCA		ABS.	%
		N	%	N	%	N	%		
<b>PRACTICA</b>	6.Está de acuerdo con la organización de la IE	3	21%	5	36%	6	43%	14	100%
<b>POLITICA</b>	7. Incentiva la crítica y autocrítica en los estudiante	5	36%	4	29%	5	36%	14	100%
	8.Promueve la investigación en los estudiantes	3	21%	4	29%	7	50%	14	100%
	9.Se adhiere al consenso	5	36%	5	36%	4	29%	14	100%
	10.Practica la misión y visión de la I.E.	4	29%	5	36%	5	36%	14	100%

Fuente: Encuesta

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La tabla muestra que en los cinco ítems considerados en la dimensión, práctica política, existen altos porcentajes de docentes que nunca evidencian la característica descrita, se aprecia que, el 43% de docentes nunca están de acuerdo con la organización de la institución educativa, 36% de docentes no incentivan la crítica y autocrítica, 50% de docentes nunca promueven la investigación en los alumnos, 29% de docentes nunca se adhieren al consenso y el 36% de docentes no ponen en práctica la misión y visión de la institución educativa.

Desde la perspectiva más favorable el 21% de docentes están de acuerdo con la organización de la institución educativa, 36% de docentes incentivan la crítica y autocrítica en los docentes, 21% de docentes promueven la investigación en los estudiantes, 36% de docentes se adhieren al consenso y el 29% de docentes practican la misión y visión de la institución educativa.

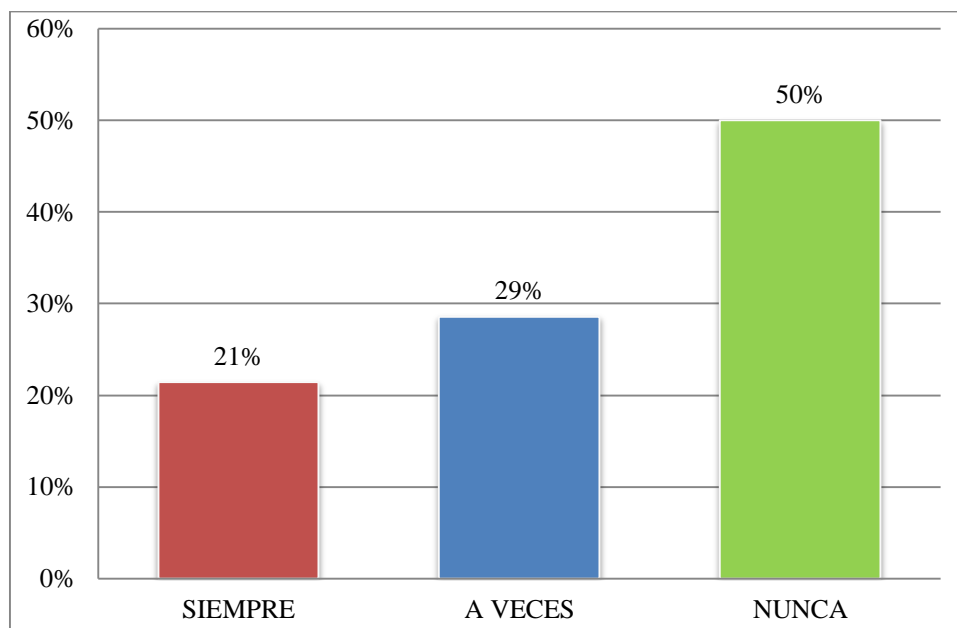
Este panorama en conjunto tiene altas deficiencias en la práctica política, son pocos los docentes que practican este tipo de práctica, mientras que aproximadamente la mitad nunca practican la política. De estos resultados, se deduce, en concordancia con las características de la práctica política, de que en la institución educativa existe carencia de esta dirección del docente, carencia en promover la investigación lo que es apreciado como negativa actitud de los docentes por el resto de la comunidad educativa.



El Ministerio de Educación (2013), alude, “al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de las Instituciones Educativas tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común” (p.16). Esto significa construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, consientes, responsables y respetuosos del medio social, cultural y ambiental, esto exige al docente tener conocimiento de su realidad y sus desafíos en el contexto.

**Gráfico 5**

Promueve actitudes y habilidades investigativas



Fuente: Tabla 5

En el gráfico se aprecia la práctica pedagógica de los docentes, donde: el 21% (3 docentes) siempre promueven actitudes y habilidades investigativas en los estudiantes de la IE, el 29% (4 docentes) están ubicados en la valoración a veces, y el 50% (7 docentes) en la escala nunca promueven la investigación en los estudiantes.

Por lo que es urgente realizar eventos con temario de esta naturaleza para que este 50% de docentes que hayan registrado que nunca les gusta incentivar y promover en los estudiantes habilidades investigativas, para que cambien de actitud, sean reflexivos,

analíticos y críticos para sacarlo de lo tradicional que solo servían de depósitos de conocimientos, pero con muchas dificultades para utilizarlo en la práctica, los docentes deben adquirir habilidades para enfrentar las incertidumbres, en el trabajo, estudio y en todo el proyecto de su vida cotidiana, para lograrlo tienen que adquirir habilidades investigadoras de su misma realidad o texto en todas las áreas del conocimiento humano, pero primero tenemos que cambiar de actitud los maestros de la educación básica.

### 4.2.3 práctica pedagógica

**Tabla 6**

Práctica pedagógica

DIMENSIÓN	ITEMS	ESCALA VALORATIVA						TOTAL	
		SIEMPRE		A		NUNCA		ABS	%
		N	%	N	%	N	%		
<b>PRACTICA</b>	11. Reflexiona sobre su práctica profesional	3	21%	4	29%	7	50%	14	100%
<b>PEDAGOGICA</b>	12. Promueve el trabajo cooperativo	4	29%	5	36%	5	36%	14	100%
	13. Cumple los horarios establecidos	5	36%	3	21%	6	43%	14	100%
	14. Aplica las innovaciones en el currículo	4	29%	3	21%	7	50%	14	100%
	15. Muestra actitud de cambio	4	29%	4	29%	6	43%	14	100%

Fuente: Encuesta.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La tabla muestra que en los cinco ítems considerados en la dimensión, práctica pedagógica, existen altos porcentajes de docentes que nunca evidencian la característica descrita, se aprecia que, el 50% de docentes nunca reflexionan sobre su práctica profesional, 36% no promueven el trabajo cooperativo, el 43% nunca cumplen los horarios establecidos, 50% nunca aplican las innovaciones en el currículo, mientras que el 43% de docentes no muestran una actitud de cambio.

Desde la perspectiva más favorable el 21% de docentes reflexionan sobre su práctica profesional, 29% de docentes promueven el trabajo en equipo o cooperativo, 36% de docentes cumplen los horarios establecidos, 29% de docentes aplican las innovaciones en el currículo y muestran una actitud de cambio, lo cual va en beneficio de la institución educativa y por ende de la educación en general.

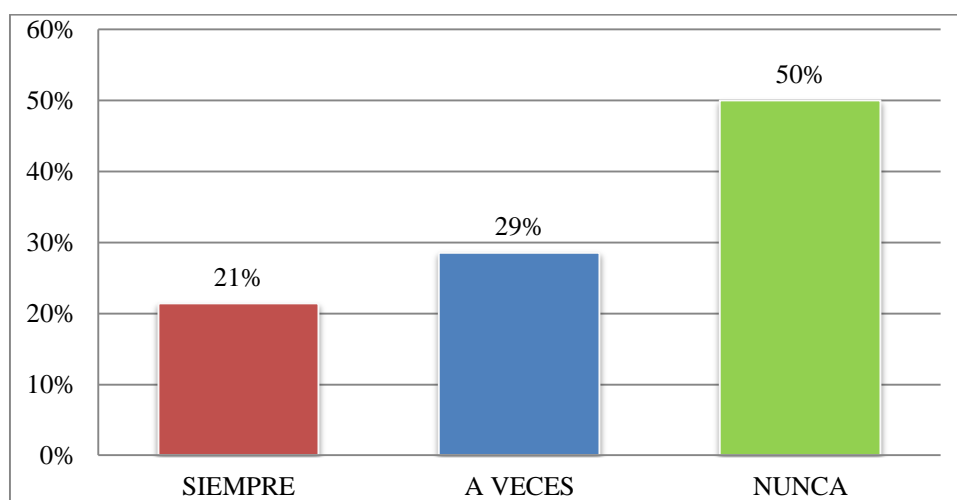
Este panorama en conjunto tiene altas deficiencias en la práctica pedagógica, son pocos los docentes que practican este tipo de actitud, mientras que aproximadamente la mitad nunca cumplen o no tienen las cualidades de esta dimensión denominada práctica pedagógica. De estos resultados, podría deducirse, en concordancia con las características de la práctica pedagógica, de que en la institución educativa existe carencia de esta dirección del docente, carencia en la innovación del currículo lo que es apreciado como negativa actitud de los docentes por el resto de la comunidad educativa.

El Ministerio de Educación (2008), en la propuesta de la carrera pública magisterial, se refiere al docente como un mediador y no un transmisor de conocimientos, para lo cual es necesario que posea una actitud crítica, creativa y favorable al cambio, además de una amplia cultura general y capacidad para guiar, motivar y formar integralmente a los estudiantes, así como para trabajar conjuntamente con los padres de familia y la comunidad.

A su vez, Díaz H. (2009), tomando como base la experiencia internacional valora al desempeño docente, como “las buenas prácticas pedagógicas del docente en el trabajo en el aula, la colaboración con el desarrollo institucional y la preocupación por la superación profesional” (p.12).

### Gráfico 6

Muestra actitud reflexiva sobre su práctica profesional



Fuente: Tabla 6.

En el gráfico se aprecia, la práctica pedagógica de los docentes, donde: el 21% (3 docentes) siempre muestran una actitud de reflexión sobre su práctica pedagógica en la IE, el 29% (4 docentes) están ubicados en la valoración a veces, y el 50% (7 docentes) en la escala nunca reflexión sobre la gran misión que están cumpliendo como docentes de la institución educativa y agentes del cambio de la educación de la sociedad local, regional y nacional.

Por lo que es urgente realizar eventos de sensibilización y actualización para que este 50% de docentes que hayan registrado que nunca reflexionen sobre su práctica pedagógica y cambien de actitud y estén actualizados para poder tomar conciencia de su práctica docente diaria, para ello deben tener voluntad de cambio sobre todo en los factores que influyen en el logro de los aprendizajes talen como en el conocimiento de los estudiantes, esto implica conocer sus capacidades intelectuales, su ritmo de desarrollo, interés, motivación, expectativas, sus conocimientos previos y sobre esta base gestionar los nuevos aprendizajes, trabajando de esta manera se dirá que la labor del maestro es analítica, crítica, reflexiva y responsable.

#### **4.3. Resultados de la relación entre liderazgo y la práctica pedagógica**

En la tabla siete se muestra los resultados de la correlación entre las variables seleccionadas, vale decir, entre el liderazgo y la práctica pedagógica. Asimismo, se establece la relación entre cada una de las dimensiones que caracterizan a las variables seleccionadas. El coeficiente de asociación correlacional indica que existe una asociación directa, entre variables, es decir, el liderazgo y la práctica pedagógica de los docentes de la institución educativa “José del Carmen Cabrejo mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, región Cajamarca.

**Tabla 7**

Correlación entre las dimensiones de las variables y entre las dos variables principales.

<b>LIDERAZGO Y SUS DIMENSIONES</b>	<b>PRÁCTICA PEDAGÓGICA Y SUS DIMENSIONES</b>	<b>CORRELACIÓN DE PEARSON (r)</b>
<b>Liderazgo democrático</b>	Práctica cultural	r = 0,47
<b>Liderazgo democrático</b>	Práctica política	r = 0,18
<b>Liderazgo democrático</b>	Práctica pedagógica	r = 0,04
<b>Liderazgo personal</b>	Práctica cultural	r = 0,28
<b>Liderazgo personal</b>	Práctica política	r = 0,30
<b>Liderazgo personal</b>	Práctica pedagógica	r = 0,05
<b>Liderazgo pedagógico</b>	Práctica cultural	r = 0,05
<b>Liderazgo pedagógico</b>	Práctica política	r = -0,09
<b>Liderazgo pedagógico</b>	Práctica pedagógica	r = 0,35
<b>Liderazgo</b>	Práctica pedagógica	r = 0,40

Fuente: Elaboración propia.

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

Existe una relación débil entre las dimensiones liderazgo democrático y práctica cultural (0,47), y entre liderazgo pedagógico y práctica pedagógica (0,35). En estos dos casos, podría decirse que a mayor liderazgo democrático, mayor práctica cultural y viceversa. Asimismo, a mayor liderazgo pedagógico, mayor práctica pedagógica y viceversa.

El resultado general es que existe correlación débil entre liderazgo y práctica pedagógica de los docentes en la institución educativa antes indicada. Es decir, a mayor liderazgo mayor práctica pedagógica y viceversa, pero con un resultado bajo (0,40).

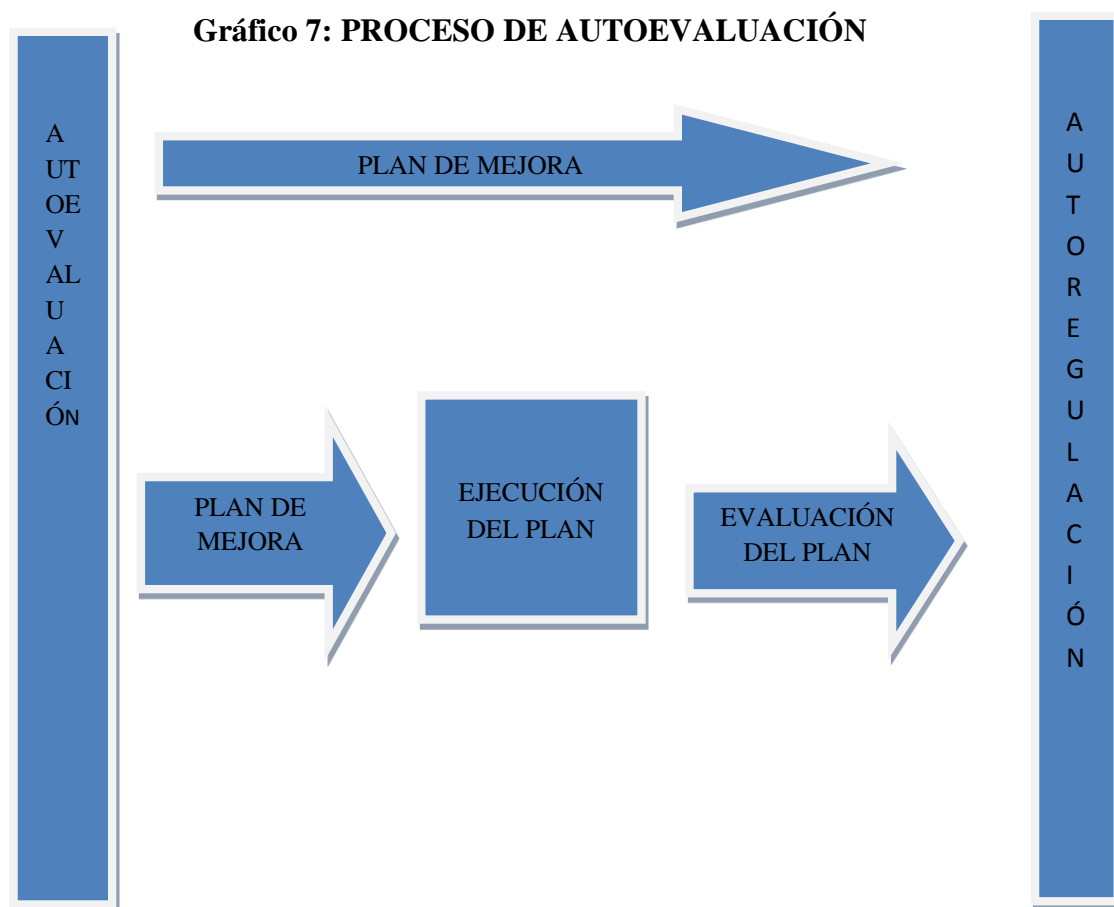
Este resultado final, permite confirmar parcialmente la hipótesis formulada inicialmente, en el sentido que se confirma que existe una relación favorable o positiva, sin embargo, la magnitud prevista en la hipótesis que se planteó como significativa (superior a 0,70), no se ha confirmado, puesto que el resultado obtenido es de relación débil (0,40).

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA

#### 5.1. Presentación de la propuesta

A continuación se presenta los procedimientos básicos de la propuesta de Liderazgo Pedagógico en la Práctica Pedagógica de los docentes, partiendo de la experiencia personal.



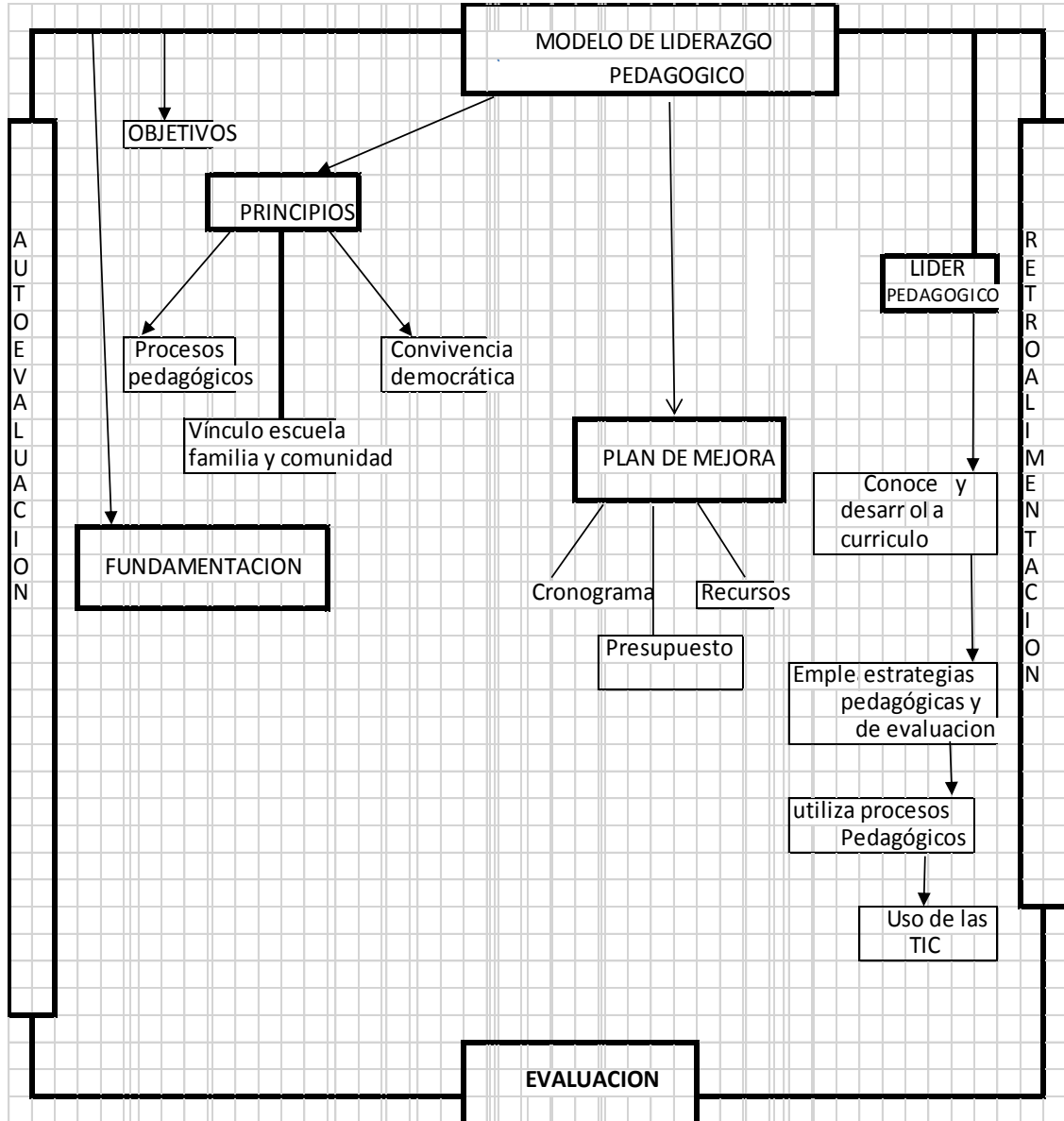
**Fuente:** Elaboración propia.

El gráfico nos indica que la institución educativa debe empezar por una autoevaluación, la misma que permitirá diagnosticar la real situación en que se encuentra (resultados de la investigación realizada), en base a esos resultados se elaboró un Plan de Mejora Institucional, luego se ejecuta ese Plan, se evalúa, y en función de los resultados entramos al proceso de regulación y con ello lograremos una institución con Liderazgo Pedagógico en la práctica educativa de los docentes de la Institución educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa cruz.

## 5.2. Síntesis gráfica de la propuesta

Se visualiza en el siguiente gráfico:

Gráfico 8: La propuesta



Fuente: Minedu (Sineace)

## 5.3. Descripción de la propuesta

### a) Fundamentación

Se ha priorizado diversa información de las fuentes bibliográficas y virtuales relacionada a las variables de estudio, lo cual ha permitido conocer la importancia del Liderazgo Pedagógico en la Práctica Pedagógica de los

docentes con lo que se puede realizar la propuesta, la misma que pretende mejorar los procesos pedagógicos para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes de la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz; la finalidad es que se busca cambiar la práctica rutinaria de los docentes, muchas veces improductivo, cuya actitud muestre voluntad de cambio, identificación con la diversa problemática de sus educandos y de su comunidad y participe activamente en la mejora de los problemas que aquejan a la Institución Educativa.

La no existencia de objetivos, conduce a una determinada institución al caos y al desorden, es necesario que los objetivos sean de conocimiento de todos los agentes educativos para lograr su plena identificación y compromiso para cambiar la realidad educativa de los estudiantes, lograr impacto a través de los aprendizajes y en la comunidad educativa en general en todos sus aspectos.

#### **b) Objetivos**

Cumplir con las diversas acciones planificadas previniendo los recursos necesarios, el tiempo, los responsables involucrados en la conducción y el trabajo pedagógico en la institución educativa seleccionada para el estudio.

#### **c) Principios**

Se han priorizado teniendo en cuenta los fundamentos de un liderazgo pedagógico y que a continuación se detalla:

**Gestión de Procesos Pedagógicos:** Según el MINEDU, (2014), es el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una institución educativa, para promover y garantizar el logro de los aprendizajes, construyendo una cultura ética y participativa, con una visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de los estudiantes.



**Convivencia democrática:** El MINEDU, (2014), establece que es el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de los estudiantes, promoviendo la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo. La comunicación asertiva y efectiva se considera como una práctica oportuna y pertinente, manifestándose a través de acuerdos consensuados y se considera al conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación. De esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes significativos.

**Vínculo escuela, familia y comunidad:** El MINEDU (2014), considera que las instituciones educativas otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye tanto a la mejora de los aprendizajes como a la promoción del desarrollo local. Este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida, por lo tanto una gestión centrada en los procesos pedagógicos, resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos, orientando sus aportes hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes desde su propio rol. También se promueve que las instituciones educativas tengan las puertas abiertas hacia la comunidad, como una estrategia que le permita compartir sus recursos y aprendizajes para promover acciones de colaboración mutua, estableciéndose acuerdos y alianzas que aporten a la construcción de un proyecto de desarrollo común. Los saberes locales se incorporan en los procesos pedagógicos, facilitando así un trabajo conjunto y organizado con los miembros de la comunidad.

#### **d) Plan de Mejora**

Se relaciona a la planificación de las diversas acciones las cuales se orienta a mejorar una determinada realidad educativa, fomentando la participación activa de los diversos agentes educativos, teniendo en cuenta el tiempo de aplicación, los recursos necesarios y los imprevistos, tratando que no influyan en el normal desarrollo de las acciones.

Un plan de mejora también se orienta hacia el logro de los objetivos, reconociendo las potencialidades y debilidades, asumiendo el compromiso para lograr cambios sustanciales y los impactos en una determinada comunidad tiene que manifestarse la voluntad de cambio de los actores educativos y con ello lograr aprendizajes significativos en los docentes, tan anhelados por la comunidad educativa.

#### e) **Características que debe tener un Líder Pedagógico**

Según el MINEDU, (2014) ha priorizado las siguientes características:

**Conoce y desarrolla el currículo:** Es un conjunto de prácticas educativas humanas, que consiste en conocer los enfoques conceptuales, culturales, actitudinales y procedimentales, concernientes a organizar, planificar y programar diversas actividades educativas, previamente haciendo un diagnóstico de las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje, además deben participar activamente todos los actores educativos.

**Emplea estrategias pedagógicas y de evaluación:** Son los medios que utiliza el docente, con la intención de lograr los aprendizajes en los estudiantes, dado explícitamente en un determinado contexto.

**Realiza procesos pedagógicos:** Es la generación de oportunidades y espacios colegiados para la mejora continua de los aprendizajes a través de las unidades, proyectos, laboratorios y sesiones de aprendizaje.

**Usa las Tecnologías de Información y Comunicación:** Consiste en enfrentar a la masificación de las tecnologías de la información y comunicación que le da un contenido específico al termino globalización que actualmente vivimos, nunca como ahora los seres humanos están conectados entre sí en tiempo real, en una gran red, lo cual es un espacio para ser parte de una cultura digital.

**f) La evaluación**

Se considera un proceso permanente en las diversas etapas investigativas; para lo cual se ha considerado dos procedimientos básicos y que a continuación se detalla.

**La autoevaluación:** Considerada como un proceso importante, lo cual permite conocer las potencialidades y debilidades de uno mismo, es decir, desde el punto de vista psicológico es hacerse una introspección; para luego llegar al nivel de meta reflexión que consiste en reflexionar de nuestras mismas acciones, para superar nuestra forma de actuar

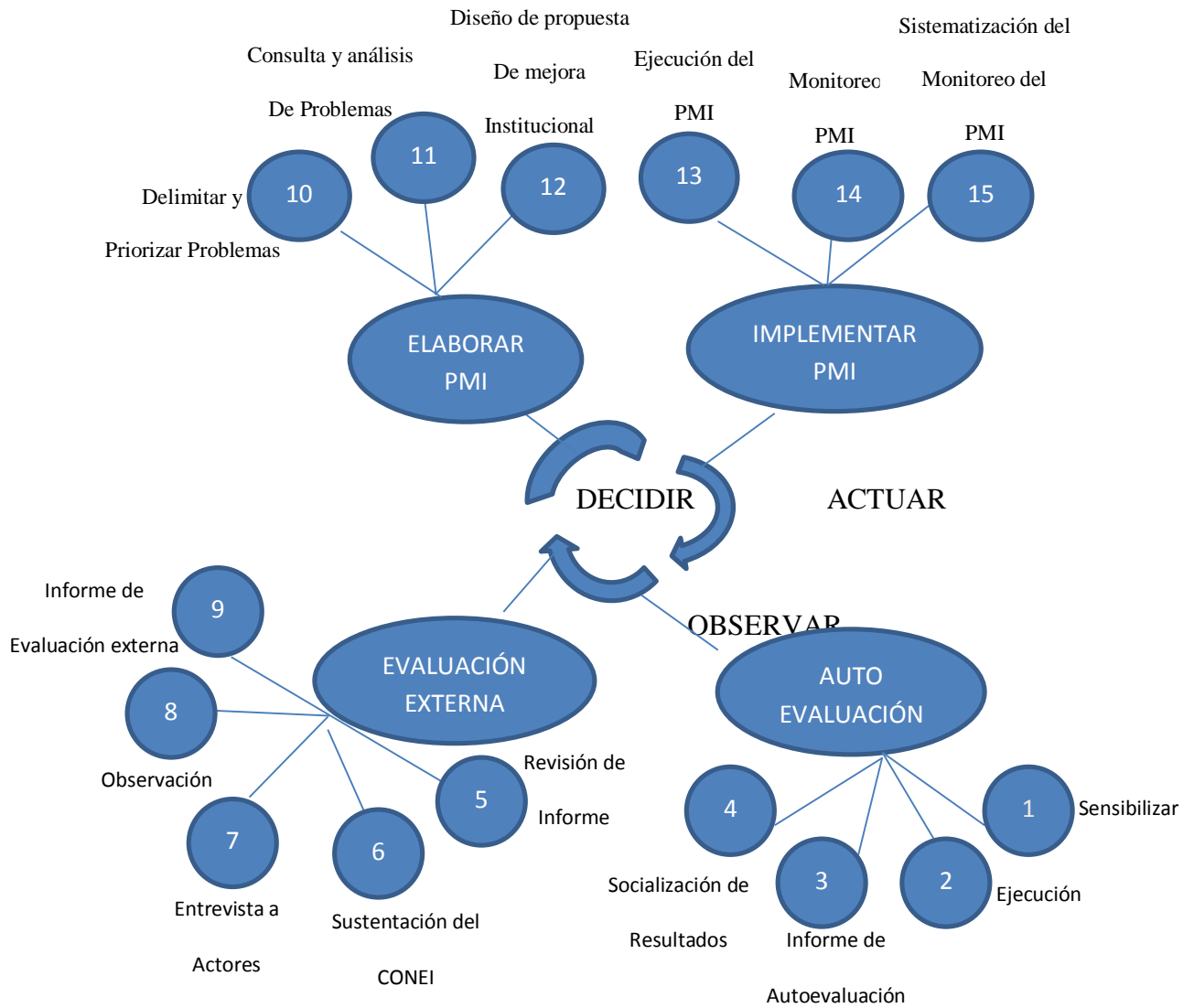
**La retroalimentación:** Proceso que permite priorizar acciones en base a los resultados de la evaluación, permite formar juicios de valor, que luego afianza aspectos que han surgido con ciertas dificultades, se realiza cuando se detectan ciertas dificultades de aprendizaje en las áreas curriculares.

El proceso de autoevaluación de nuestra investigación tendrá tres fases fundamentales, observar la realidad, decidir qué hacer con ella y teniendo las estrategias pertinentes podremos actuar. La forma como cumplir cada etapa lo especificamos en el siguiente gráfico:

## 5.4. Fases y pasos del proceso de la propuesta de modelo de liderazgo pedagógico

Gráfica 9

Fases y pasos (actividades) de la propuesta de modelo de liderazgo pedagógico



Fuente: Minedu (Sineace)

Las actividades o pasos son:

a) **Auto evaluación:**

1. Sensibilización
2. Ejecución
3. Informe de Auto Evaluación

4. Socialización de resultados

b) **Evaluación externa:**

5. Revisión de informe

6. Sustentación del CONEI

7. Entrevista a actores

8. Observación

9. Informe de Evaluación externa

c) **Elaborar propuesta de mejora institucional:**

10. Delimitar y priorizar problemas

11. Consulta y análisis de problemas

12. Diseño de propuesta de mejora institucional

d) **Implementar propuesta de mejora institucional**

13. Ejecución del Plan de Mejora Institucional

14. Monitoreo del Plan de Mejora Institucional

15. Sistematización del monitoreo del Plan de Mejora Institucional.

Como decíamos anteriormente cada fase del proceso de autoevaluación tiene acciones específicas, así la fase de observación pasa por dos momentos la autoevaluación y la evaluación externa (lo podríamos hacer con la UGEL), esta fase abarca las actividades específicas del 1 al 9.

La fase del decidir (10-12), es la fase donde se ha elaborado el Plan de Mejora Institucional (PMI). Finalmente se ha considerado la fase de actuar, donde se desarrollarán las actividades específicas del 13 al 15, en esta fase, se implementa el Plan de Mejora Institucional y se ha logrado verificar los resultados, que estamos seguros que se han logrado el cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente investigación porque solamente se puede mejorar lo que evalúa.

## 5.5. Rúbricas de observación de una sesión de aprendizaje

Un líder pedagógico conoce, utiliza y difunde las rúbricas de observación de clase implementadas por el Ministerio de Educación las mismas que tienen un peso del cincuenta por ciento en la evaluación de desempeño de los maestros, las cuales se pueden lograr en cuatro niveles, insatisfactorio, en proceso, satisfactorio y destacado, las rúbricas diseñadas por el ministerio de educación son:

### a) **Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje**

Logra la participación activa y el interés de los estudiantes por las actividades de aprendizaje propuestas, ayudándolos a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende. Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son tres:

Acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje.

Proporción de estudiantes involucrados en la sesión.

Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.

Para lograr el nivel IV o destacado el docente involucra a más del 90 % de los estudiantes participando activamente en las actividades de aprendizaje, buscando que comprendan y reflexionen lo que aprenden, su importancia o utilidad de los contenidos desarrollados.

### b) **Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje**

Usa de manera efectiva el tiempo, logrando que durante toda o casi toda la sesión los estudiantes estén ocupados en actividades de aprendizaje. Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos:

Tiempo de la sesión en que los estudiantes están ocupados en actividades de aprendizaje.

Fluidez con que el docente maneja las transiciones entre actividades, las interrupciones y las acciones accesorias.

El docente para lograr el nivel destacado o IV, al menos el 90 % del tiempo lo utiliza en actividades pedagógicas, todas las transiciones entre una actividad y otra son eficientes y fluidas, las interrupciones se gestionan de manera efectiva y en caso de haber acciones accesorias se invierte poco tiempo en ellas.

**c) Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.**

Propone actividades de aprendizaje y establece interacciones pedagógicas que estimulan la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias. El aspecto que se considera en esta rúbrica es el siguiente:

Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.

El docente promueve de modo efectivo el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico de los estudiantes, durante toda la sesión en su conjunto, ya sea a través de las actividades que propone con ellos o las que fomenta entre ellos, en las que hay una elaboración sostenida de ideas, de esta manera se logra el nivel cuatro o destacado.

**d) Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.**

Acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes, monitoreando sus avances y dificultades en el logro de los aprendizajes esperados en la sesión y, a partir de esto, les brinda retroalimentación formativa y/o adecúa las actividades de la sesión a las necesidades de aprendizaje identificadas. Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos:

Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión.

Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas.

Para lograr el nivel cuatro el docente, al menos en una ocasión da retroalimentación por descubrimiento o reflexión, guiándolos en el análisis, para hallar por ellos mismos una solución o estrategia para mejorar su propio razonamiento.

**e) Propicia un ambiente de respeto y proximidad.**

Se comunica de manera respetuosa con los estudiantes y les transmite calidez o cordialidad dentro del aula. Además, está atento y es sensible a sus necesidades afectivas o físicas, identificándolas y respondiendo a ellas con comprensión y empatía. Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son tres:

Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes.

Cordialidad o calidez que transmite el docente.

Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes.

El maestro siempre emplea lenguaje respetuoso, tiene en cuenta la consideración hacia la perspectiva del estudiante, durante la sesión es cordial, transmite calidez y se muestra empático con los estudiantes cuando manifiestan necesidades afectivas o físicas, logrando ubicarse en el nivel IV.

**f) Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.**

Las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los estudiantes. El docente previene el comportamiento inapropiado o lo redirige eficazmente a través de mecanismos positivos que favorecen el buen comportamiento y permiten que la sesión se desarrolle sin mayores contratiempos. Los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos:



Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: positivos, negativos, de maltrato.

Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión.

Para prevenir el comportamiento inapropiado, el docente siempre utiliza mecanismos positivos nunca ofrece mecanismos de negativos ni de maltrato y toda la sesión se desarrolla de manera continua, sin interrupciones, quiebres de normas la continuidad de la sesión permite avanzar en las actividades de aprendizaje.

#### 5.6. Cronograma de actividades

N°	Tareas	Año 2017/ Meses												Responsable	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Sensibilización a los docentes	X													Director
2	Coordinación interna y externa		X												Tesista
3	Difusión sobre liderazgo.		X												Director y Tesista
4	Ejecución			X											Tesista y asesor
5	Evaluación de la propuesta			X	X										Asesor y jurado
6	Monitoreo				X	X	X	X	X	X	X				Comisión especial
7	Informe											X			Asesor y Tesista
8	Retroalimentación												X		Tesista y asesor.

## 5.7. Recursos

MATERIALES	HUMANOS	FINANCIEROS
Papel bond		
Fotocopias		
Plumones	Director	Recursos propios de la IE
Computadora	Docentes	Ingresos de APAFA
Impresora	APAFA	Recursos propios del
Borradores	Psicólogo	Tesista.
Cuadernos	Gerente	
Lápices		
Papel sabana		

## 5.8. Financiamiento

El financiamiento del presente trabajo de investigación, será asumido con recursos la misma institución educativa, de la asociación de padres de familia (APAFA) y del aporte directo del Tesista.

RECURSOS MATERIALES	PRESUPUESTO EN SOLES
Bibliografía y suscripciones	800,00
Material de escritorio	200,00
Accesorios diversos	600,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>1600,00</b>
SERVICIOS	MONTO TOTAL
Especialista en investigación	1 500,00
Asesor estadístico	1 000,00
Asesor de redacción	1 000,00
Impresiones	500,00
Movilidad, hotel y alimentación	1 900,00
Otros	1 000,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>6 900,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8 500,00</b>

## **5.9. Evaluación**

Se formará un comité evaluador constituido por el director, un representante de los docentes, el presidente de APAFA, esta actividad se realizará de manera trimestral, este mismo comité realizará el monitoreo en forma continua y permanente el cumplimiento de las actividades del Plan de Mejora Institucional en coordinación con la comisión especial y la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa.

## CONCLUSIONES

1. Los tipos de liderazgo seleccionados para el estudio (liderazgo democrático, personal y pedagógico) se relacionan de modo débil (0,40) con la práctica pedagógica en la Institución Educativa “José Del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz-Región de Cajamarca, en el año 2014.
2. El liderazgo, de los docentes en la institución educativa en referencia está determinado por el desconocimiento de los principios del liderazgo democrático, liderazgo personal y liderazgo pedagógico.
3. La práctica pedagógica de los docentes es débil por falta de un liderazgo definido; se comprobó deficiencias de aspecto académico con falencias en los procesos pedagógico y didáctico, en el aspecto social y en las relaciones con los padres de familia y la comunidad en su conjunto.
4. Existe una relación positiva medianamente significativa entre las dimensiones liderazgo democrático y práctica cultural (0,47), y entre liderazgo pedagógico y práctica pedagógica (0,35).
5. El resultado general es que existe correlación débil (0,40), entre las variables liderazgo y practica pedagógica de los docentes en la institución educativa objeto del estudio.

## SUGERENCIAS

Luego de sustentarla el trabajo de investigación alcanzaré al director de la institución educativa José del Carmen Cabrejo mejía, del distrito de Andabamba, provincia de Santa cruz las conclusiones y/o artículo científico.

1. Al Director de la Institución Educativa, se sugiere implementar capacitaciones permanentes a fin de fortalecer el liderazgo en la práctica pedagógica de los docentes de las diferentes áreas y especialidades, a través de la realización de jornadas de reflexión sobre la práctica pedagógica, de esta manera, orientar al cambio de actitud de los maestros para asumir con responsabilidad su labor docente.
2. AL Director de la Institución Educativa, considerar los resultados de la investigación y las sugerencias que se plantean, incluirlas en una propuesta institucional en el Proyecto educativo Institucional.
3. Al Director de la UGEL de la provincia de Santa Cruz, se sugiere, una evaluación integral de la institución educativa en referencia, con la finalidad de reorientar acciones para mejorar la problemática detectada.
4. AL Director de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Santa Cruz, que es muy importante gestionar y buscar la inscripción en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) de la institución educativa cuya gestión garantiza una educación de calidad. Para ello, las instituciones educativas necesitan reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que les permita dirigir sus acciones. Es decir, concretar la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje para asegurar así que todos sus estudiantes alcancen una formación integral y de calidad.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile*. (Tesis de Maestría). Santiago de Chile: Editorial Alfabetas Artes Gráficas.
- Bass, B. (1983). *Liderazgo Transformacional*. España: Editorial Evergráficas S.L.
- Alvares, M. (2008). *Liderazgo Educativo*, Universidad Ricardo Palma. Lima: Editorial Edías.
- Bazán, V. (2010). *Calidad aplicada a la educación*. Edición 2. Lima: Editorial Word Color.
- Burns, J. (1978). *Liderazgo transformacional*. Alemania: Editorial academia Española.
- Celis, J. (2014). *Liderazgo personal*. Colombia: Editorial Tuner.
- Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del liderazgo (Tesis doctoral)*. Universidad Complutense de Madrid. España: Editorial Alfar.
- Colas, P. (1994). *La investigación acción*. Sevilla España: Editorial Alfar.
- CNE, (2007). *Proyecto Educativo Nacional*. Ministerio de Educación Lima. Perú: Editorial Word color Perú S.A.
- Contreras, I. (1989). *Liderazgo transformacional en el docente*, Universidad de Panamá. Panamá: Editorial Universitaria.
- Cruz, C. Del Pilar Y. y Terrones, M. (2012). *Liderazgo Gerencial para incrementar el desarrollo de la motivación en los docentes de la IE N°10650 de chancay Baños-Santa Cruz* (Tesis de Maestría). Universidad Privada César Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Clerc, J; Saldivia, A. y Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia en educación (Tesis doctoral)*. Universidad Austral. Chile: Editorial Alfabetas.
- Crisólogo, A. (1996). *Cultura general*. Perú: Editorial Abedul E.I.R.L.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del tercer milenio*. Lima: Ediciones Edías S. A

- Espinoza, G. (1992). *Liderazgo para el cambio*; revista Rumbo a la Calidad. Costa Rica: Editorial La Nación.
- Flores, F. (2008). *Las competencias que los profesores de educación básica regular movilizan en su desempeño profesional docente* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España..
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del Oprimido*. Brasil: Editorial Anagrama
- Fischman, D. (2000). *El camino del líder*. Universidad Peruana de ciencias aplicadas. Lima: El Comercio.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador*, tomo 1, Universidad Peruana de ciencias aplicadas. Lima: El Comercio.
- García, E. y Rodríguez, H. (2005). *Los métodos de enseñanza*. México D.F. Editorial Limusa.
- García, M; Gento, S; Gonzales, R. y Palomares, A. (2012). Trabajo científico “*liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las instituciones educativas*”, Granada, España: Editorial CIOIE.
- Gorrochategui, A. (1995). *Liderazgo en los Centros educativos* (Tesis doctoral). Universidad de Navarra, España. Editorial Alfar
- Juárez, A. (2012). *Desempeño docente en una I.E. de la región Callao* (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Kotter, J. (2011). *Líder del cambio*. México: Editorial MCGRAW-HILL.
- Mateo, J. (2005). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Perú: Ediciones ICE-HORSORI
- Martínez, Y. (2010). *El Liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Medina, A. (2005). *Liderazgo y mejora de los centros educativos* (Tesis de Maestría). UNED de Madrid, España. Editorial Evergráficas S.A.

- Minedu, (2007). *Sistema de evaluación del desempeño docente*. Perú: Editorial Word Color.
- Minedu, (2009). *Diseño Curricular Nacional*. Perú: editorial Word Color
- Minedu, (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Perú: Editorial Word Color
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente*. Colombia: Editorial Norma
- Morin, E. (2007). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*, Unesco.
- Monrroy, M. (2012). *Desempeño docente y rendimiento académico en matemática de los alumnos de una IE de Ventanilla-Callao* (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Ponce, R. (2008). *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico* (Tesis de Maestría). Universidad Bío Bío, Chile. Editorial Universitaria.
- Saavedra, M. (2004), *Evaluación del aprendizaje concepto y técnicas*. México: Editorial Pax.
- Senger, P. (1990), *La quinta disciplina*. México: Editorial Granica
- Subaldo, L. (2012). *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y desgaste profesional* (Tesis doctoral). Universidad Valencia, España. Fondo de Desarrollo Editorial.
- Unesco, (2008). *Práctica pedagógica y calidad educativa*.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en HEE de primaria del distrito de Independencia* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Editorial San Marcos.

#### REFERENCIAS DE WEB:

- Díaz, H. (2009). *Carrera pública magisterial, desafíos para el gobierno y los docentes*. Recuperado el 18 de noviembre del 2014, de [http://tarea.org.pe/modulos/Boletin/revistas/Tarea\\_72/Tarea72\\_Hugo-Diaz.pdf](http://tarea.org.pe/modulos/Boletin/revistas/Tarea_72/Tarea72_Hugo-Diaz.pdf).



- Martin, E. (2010). *¿En qué medida la evaluación está contribuyendo a la mejor de la calidad de la educación?* Recuperado el 12 de diciembre del 2014, de <http://www.pensamientoiberoamericano.org/xnumeros/7/pdf>.
- Maxwell, J. (2010). *5 niveles del liderazgo*. Recuperado de: Ciclog. [Blogspot.pe/2011/John-maxwell-los-cinco-niveles-de-html](http://Blogspot.pe/2011/John-maxwell-los-cinco-niveles-de-html)
- Mendéz, A. (2013). *Liderazgo transformacional*. Recuperado de: <https://www.eroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-transformacional>.
- Mendez, R. (2009). *Liderazgo transaccional*. Recuperado de: <https://www.eroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-transformacional>.
- Mendoza, A. (2013). *Liderazgo democrático*. Recuperado de: [https://www.eroresidentes.com/empresa/liderazgo-democrático](https://www.eroresidentes.com/empresa/liderazgo-democratico).
- Ministerio de Educación del Perú (2007). *Ley 29062*. Recuperado el 10 de julio del 2013, de [http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley\\_29062.php](http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29062.php)
- Valdéz, H. (2000). *Encuentro iberoamericano, sobre evaluación del desempeño docente*. Recuperado el 02 de diciembre del 2014, de <http://www.Dei.es/de/rifad02.htm>.

## **APÉNDICE/ANEXOS**

## APÉNDICE 1

### CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO

**FINALIDAD:** El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información acerca del liderazgo en la práctica pedagógica, en los docentes de Educación Secundaria de la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, región Cajamarca.

Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elija la opción que más se aproxime a su realidad de cada docente, marcando con un (X).

**ESCALA: 3 – SIEMPRE                      2 – A VECES                      1 – NUNCA**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. SEXO:                      (M)      (F)  
 1.2. CONDICIÓN:            NOMBRADO ( )                      CONTRATADO ( )  
 1.3. TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA I.E. ....  
 1.4. ESPECIALIDAD: .....  
 1.5. GRADO ACADÉMICO: NINGUNO ( )                      BACHILLER ( )                      DIPLOMADO ( )  
 SEGUNDA ESPECIALIDAD ( ), MAESTRIA ( ), DOCTORADO ( )

<b>VARIABLE 1: LIDERAZGO</b>	<b>ESCALA VALORATIVA</b>		
	<b>SIEMPRE (3)</b>	<b>A VECES (2)</b>	<b>NUNCA (1)</b>
<b>DIMENSIÓN X: LIDERAZGO DEMOCRÁTICO</b>			
1. Se considera un Líder Democrático			
2. En qué medida utiliza los principios del liderazgo democrático			
3. Escucha siempre de manera atenta y respeta, las opiniones de sus compañeros de trabajo y de los estudiantes.			
4. Cree que su capacidad permite relajar situaciones sociales y problemáticas en la institución educativa.			
5. Participa en las diferentes actividades de la I. E.			
<b>DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO PERSONAL</b>			
6. Valora en todo momento la importancia que tienen los estudiantes de la Institución Educativa.			
7. Atiende con amabilidad las inquietudes o dificultades que los estudiantes le solicitan.			
8. Confía en sí mismo y en los demás para el logro de los objetivos propuestos en la institución educativa.			
9. Impulsa la participación de sus compañeros de trabajo y de los estudiantes en actividades de la Institución Educativa.			
10. Estimula a sus compañeros de trabajo por el rol que desempeñan.			
<b>DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>			
11. Es innovador en el currículo, en las estrategias metodológicas y de evaluación, es decir, muestra una actitud de cambio.			
22. Mantiene una visión institucional acorde al contexto y el desarrollo de las comunicaciones y del conocimiento.			
13. Presenta a tiempo sus documentos de gestión pedagógica, es decir, inspira confianza en los estudiantes.			
14. Desarrolla actividades extracurriculares en horas adicionales			
15. Participa en eventos de actualización en todos los campos del conocimiento para docentes y estudiantes.			

## APÉNDICE 2

### CUESTIONARIO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

**FINALIDAD:** El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información acerca del liderazgo en la práctica pedagógica, en los docentes de Educación Secundaria de la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, región Cajamarca.

Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elija la opción que más se aproxime a su realidad de cada docente, marcando con un (X).

**ESCALA: 3 – SIEMPRE                      2 – A VECES                      1 – NUNCA**

#### II. DATOS GENERALES:

- 1.6. SEXO:                      (M)    (F)
- 1.7. CONDICIÓN:            NOMBRADO ( )                      CONTRATADO ( )
- 1.8. TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA I.E. ....
- 1.9. ESPECIALIDAD: .....
- 1.10. GRADO ACADÉMICO: NINGUNO ( )            BACHILLER ( )            DIPLOMADO ( )
- SEGUNDA ESPECIALIDAD ( ), MAESTRIA ( ), DOCTORADO ( )

<b>VARIABLE 2: PRÁCTICA PEDAGÓGICA</b>	<b>ESCALA VALORATIVA</b>		
	<b>SIEMPRE (3)</b>	<b>A VECES (2)</b>	<b>NUNCA (1)</b>
<b>VARIABLE Y: PRÁCTICA PEDAGÓGICA</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>DIMENSIÓN 1: PRÁCTICA CULTURAL</b>			
1. Practica los valores fundamentales en su institución educativa.			
2. Valora las costumbres ancestrales y sociales que practican los estudiantes en la institución educativa.			
3. Motiva la identidad de los estudiantes con la I. E.			
4. Promueve siempre la cultura institucional en las reuniones con los compañeros de trabajo.			
5. Defiende la cultura institucional dentro y fuera de la I. E.			
<b>DIMENSIÓN 2: PRÁCTICA POLÍTICA</b>			
6. Está de acuerdo con las formas organizativas de coordinación para el logro de los objetivos de la institución educativa.			
7. Incentiva la crítica y autocrítica en sus estudiantes.			
8. Práctica y promueve actitudes y habilidades investigativas dentro y fuera de la Institución Educativa.			
9. En las decisiones institucionales se adhiere al consenso.			
10. Pone en práctica la misión y visión de la Institución Educativa.			
<b>DIMENSIÓN 3: PRÁCTICA PEDAGÓGICA</b>			
11. Muestra una actitud reflexiva sobre su práctica profesional.			
12. Práctica y promueve el trabajo en equipo y cooperativo para resolver situaciones problemáticas.			
13. Cumple los horarios establecidos (no quita el recreo a los alumnos, no pierde clases, otras actividades)			
14. Utiliza y aplica las últimas políticas educativas, es decir, sobre currículo, estrategias metodológicas y de evaluación.			
15. Muestra actitud de cambio, acepta y aplica las innovaciones.			

## APENDICE 3

### TABLA 1

Liderazgo de los docentes de la IE José del Carmen Cabrejo Mejía, de Andabamba.

DIMENSIÓN	ITEMS	ESCALA VALORATIVA						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		ABS.	%
		N	%	N	%	N	%		
<b>LIDERAZGO DEMOCRÁTICO</b>	1. Se considera un líder democrático	3	21%	5	36%	6	43%	14	100%
	2. Utiliza los principios del liderazgo Democrático	4	29%	3	21%	7	50%	14	100%
	3. Respeta las opiniones de sus colegas.	5	36%	3	21%	6	43%	14	100%
	4. Tiene capacidad para resolver problemas...	4	29%	5	36%	5	36%	14	100%
	5. Participa en las actividades de la I.E.	5	36%	5	36%	4	29%	14	100%
<b>LIDERAZGO PERSONAL</b>	6. Valora a los estudiantes	6	43%	4	29%	4	29%	14	100%
	7. Atiende a las dificultades de los alumnos.	6	43%	4	29%	4	29%	14	100%
	8. Confía en sí mismo para lograr sus objetivos.	5	36%	5	36%	4	29%	14	100%
	4. Impulsa la participación de los estudiantes	4	29%	4	29%	6	43%	14	100%
	10. Estimula a sus colegas por su desempeño	5	36%	4	29%	5	36%	14	100%
<b>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>	11. Es innovador en su práctica pedagógica	3	21%	4	29%	7	50%	14	100%
	12. Tiene visión acorde del avance del conocimiento.	4	29%	6	43%	4	29%	14	100%
	13. Presenta a tiempo sus documentos.	3	21%	5	36%	6	43%	14	100%
	14. Desarrolla actividades extracurriculares	5	36%	4	29%	5	36%	14	100%
	15. Participa en eventos de actualización pedagógica.	4	29%	4	29%	6	43%	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la IE "JCCM"

## APENDICE 4

### TABLA 2

Práctica Pedagógica de los docentes de la IE José del Carmen Cabrejo Mejía de Andabamba.

DIMENSIÓN	ITEMS	ESCALA VALORATIVA						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		ABS.	%
		N	%	N	%	N	%		
<b>PRACTICA CULTURAL</b>	1.Practica los valores fundamentales en I.E.	4	29%	5	36%	5	36%	14	100%
	2.Valora las costumbres de los estudiantes	3	21%	4	29%	7	50%	14	100%
	3.Motiva la identidad de los alumnos con la IE	4	29%	4	29%	6	43%	14	100%
	4.Promueve la cultura institucional	5	36%	5	36%	4	29%	14	100%
	5.Defiende la cultura institucional	5	36%	4	29%	5	36%	14	100%
<b>PRACTICA POLITICA</b>	6.Está de acuerdo con la organización de la IE	3	21%	5	36%	6	43%	14	100%
	7. Incentiva la crítica y autocrítica en los estudiantes	5	36%	4	29%	5	36%	14	100%
	8.Promueve la investigación en los estudiantes	3	21%	4	29%	7	50%	14	100%
	9.Se adhiere al consenso	5	36%	5	36%	4	29%	14	100%
	10.Practica la misión y visión de la I.E.	4	29%	5	36%	5	36%	14	100%
<b>PRACTICA PEDAGOGICA</b>	11.Reflexiona sobre su práctica profesional	3	21%	4	29%	7	50%	14	100%
	12.Promueve el trabajo cooperativo	4	29%	5	36%	5	36%	14	100%
	13.Cumple los horarios establecidos	3	21%	3	21%	8	57%	14	100%
	14.Aplica las innovaciones en el currículo	4	29%	4	29%	6	43%	14	100%
	15.Muestra actitud de cambio	4	29%	4	29%	6	43%	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la IE "JCCM"

## APÉNDICE 5

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

I. PROBLEMA	II. OBJETIVOS	III. HIPOTESIS	IV. VARIABLES
<p><b>CENTRAL:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la práctica pedagógica de los docentes en la I.E.S.M. "José del Carmen Cabrejo Mejía" de Andabamba, Santa Cruz, Cajamarca en el año 2014?</p> <p><b>DERIVADOS:</b></p> <p>¿Cuáles son las características del liderazgo, de los docentes, en la práctica pedagógica, en la I.E.S.M."JCCM"?</p> <p>¿Cómo es la práctica pedagógica de los docentes en la I.E.S.M."JCCM"?</p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo y la práctica pedagógica de los docentes en la I.E.S.M. "José del Carmen Cabrejo Mejía" de Andabamba, Santa Cruz, Cajamarca.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>Describir las características del liderazgo de los docentes en la práctica pedagógica en la I.E.S.M."JCCM" de Andabamba.</p> <p>Describir la práctica pedagógica de los docente en la I.E.S.M."JCCM</p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>Existe relación favorable y significativa entre el liderazgo y la práctica pedagógica de los docente en la I.E.S. M."José del Carmen Cabrejo Mejía" de Andabamba, Santa Cruz, Cajamarca, en el año 2014, son deficientes.</p>	<p><b>VARIABLE X</b></p> <p>Liderazgo</p> <p><b>VARIABLE Y</b></p> <p>Práctica pedagógica</p>
<p><b>V. DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b></p>	<p><b>VI. DEFINICIÓN OPERACIONAL</b></p>	<p><b>VII. DIMENSIONES</b></p>	<p><b>VIII. INDICADORES</b></p>
<p><b>LIDERAZGO</b></p> <p>Es la capacidad que tiene una persona para comprometer a la acción a un grupo humano, a través de la comunicación para lograr sus objetivos propuestos</p> <p><b>PRÁCTICA PEDAGÓGICA</b></p> <p>Es el núcleo de la profesionalidad docente, construido en la reflexión teórico-práctica para cumplir su rol con éxito</p>	<p>Se ha logrado con una ficha de observación de 15 ítems.</p> <p>Se ha logrado con una ficha de observación de 15 ítems</p>	<p>Liderazgo democrático</p> <p>Liderazgo personal</p> <p>Liderazgo pedagógico</p> <p>Práctica cultural</p> <p>Práctica política</p> <p>Práctica pedagógica</p>	<p>Aplica el liderazgo democrático.</p> <p>Inspira confianza entre sus colegas</p> <p>Es innovador, tiene actitud de cambio.</p> <p>Conoce su entorno</p> <p>Practica su ética educacional.</p> <p>Es innovador</p>
<p><b>IX. POBLACIÓN Y MUESTRA</b></p>	<p><b>X. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p>	<p><b>XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN</b></p>	<p><b>XII. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO</b></p>
<p>La conforman 14 docentes, asumiendo la condición de población muestral.</p>	<p>Es una investigación de tipo descriptivo, debido que se han tomado las variables tal como existen en las unidades de análisis.</p>	<p>Se utilizaron técnicas de gabinete [fichas] y técnicas de campo [ficha de observación,]</p>	<p>Hojas de cálculo en Excel.</p> <p>Se utilizará técnicas de porcentajes.</p>

## ANEXO 1

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA



### ESCUELA DE POST GRADO



### MAESTRÍA EN CIENCIAS

### MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

## PLAN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**TITULO:** Liderazgo y práctica pedagógica de los docentes en la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca, durante el año 2014.

#### DATOS DEL EXPERTO:

**APELLIDOS Y NOMBRES:** Pérez Alarcón Raúl Wilberto

**DNI:** 28108036

**DIRECCIÓN DOMICILIARIA:** Jr. Ramón Castilla S/N

**CELULAR:** 975354988

**EMAIL:** raulpeza1966@hotmail.com

#### GRADO ACADÉMICO:

Bachiller:  Licenciado  Segunda especialidad

Diplomado  Maestro  Doctor

**INSTITUCIÓN DE TRABAJO;** UGEL N° 305 Santa Cruz

Santa Cruz, 05 de julio de 2014

RAÚL W. PÉREZ ALARCÓN

DNI. N° 28108036



**PLAN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**  
**INFORME SOBRE EL JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:** Pérez Alarcón Raúl Wilberto

**INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** Institución Educativa “UGEL – Santa Cruz”

**TITULO DE LA TESIS:** Liderazgo y práctica pedagógica de los docentes en la Institución Educativa “José del Carmen Cabrejo Mejía” del distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca, durante el año 2014.

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy Buena			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Claridad	Lenguaje apropiado.																X				
Objetividad	Conductas observables.															X					
Actualización	Ciencia y tecnología.																X				
Organización	Forma lógica.															X					
Suficiencia	Cantidad y calidad.																X				
Intencionalidad	Adecuado al aprendizaje.																	X			
Consistencia	Teórico científico															X					
Coherencia	Entre variables y dimensiones.																X				
Metodología	Propósito de la investigación																	X			
Pertinencia	El instrumento es adecuado.																	X			
<b>TOTAL</b>																	<b>85</b>				

### III. **OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD**

El instrumento “ficha de observación” es válido para el trabajo de investigación a realizar, porque de acuerdo a la lógica investigativa cumple con los requisitos requeridos.

### IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:** Muy buena.

Santa Cruz, 05 de julio del 2014.

RAUL W. PÉREZ ALARCON

DNI: 28108036

Teléfono Celular: 975354988