

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ESCUELA DE POSGRADO



**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO DOCENTE DE LA I.E LICEO TRUJILLO**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN EDUCACIÓN
MENCION GESTIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DE LA CALIDAD
EDUCATIVA**

AUTOR:

Br. BLANCA DIOMARFILA PAJARES ÁVILA

ASESOR:

Dr. SANTIAGO ARTIDORO CASTILLO MOSTACERO

Trujillo – 2018

Nº de Registro.....

A Dios como el ser supremo que guía mi sendero y me brinda su amor infinito, su sabiduría, la paz que irradia mi alma y mi mente.

A mis hijos Erick Junior y Elizabeth por darme su aliento constante para llevar a cabo los retos que me he propuesto en esta fase de estudio, por su confianza que tiene un significado especial para mí y su inconmensurable amor.

AGRADECIMIENTO

A los profesores de posgrado de la Universidad Privada Antenor Orrego, quienes fueron los impulsores de mi aprendizaje en esta nueva etapa de mi carrera profesional, no solo por los conocimientos impartidos, sino por su motivación para ser mejor profesional.

Asimismo, al Dr. Santiago Artidoro Castillo Mostacero, por su guía y aporte en este riguroso trabajo de investigación, así como por su disposición de tiempo para brindarme las pautas y orientaciones necesarias para su realización.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo establecer el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de la institución educativa “Liceo Trujillo”. La población fue de 113 docentes, de los cuales 40 fueron del nivel primaria y 73 del nivel secundario, tomando como muestra a 34 docentes. Se midieron cinco dimensiones de la variable liderazgo transformacional (proactivo, potenciador, motivador de logro, desarrollador e integrador) y las dimensiones de la variable desempeño docente que fueron cuatro: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Para la medición de ambas variables se construyó y validó una ficha de observación. El diseño de investigación fue de tipo correlacional, las técnicas utilizadas de la estadística descriptiva fueron el coeficiente de variabilidad y el nivel de significancia. Se concluyó que la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de los docentes de la Institución Educativa “Liceo Trujillo”, es directa. tal como lo demuestra el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.752$, con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$).

Palabras clave: Liderazgo transformacional, desempeño docente

ABSTRACT

The objective of this research work was to establish the type of relationship that exists between the transformational leadership and the teaching performance of the "Liceo Trujillo" educational institution. The population was 113 teachers, of which 40 were from the primary level and 73 from the secondary level, taking 34 teachers as a sample. Five dimensions of the transformational leadership variable were measured (proactive, enhancer, motivator of achievement, developer and integrator) and the dimensions of the teacher performance variable were four: preparation for student learning, teaching for student learning, participation in the management of the school articulated to the community and development of professionalism and teaching identity. For the measurement of both variables, an observation form was constructed and validated. The research design was correlational in nature, the techniques used for the descriptive statistics were the coefficient of variability and the level of significance. It was concluded that the relationship that exists between the transformational leadership and the teaching performance of the teachers of the Educational Institution "Liceo Trujillo", is direct. as shown by the Spearman correlation coefficient is $R = 0.752$, with level of significance $p = 0.000$, this being less than 5% ($p < 0.05$).

Keywords: Transformational leadership, teaching performance

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. El problema	11
1.1.1. Descripción del problema	11
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Antecedentes.....	13
1.3.1. Internacional.....	13
1.3.2. Nacional	14
1.3.3. Local	16
1.4. Hipótesis.....	17
1.4.1. Hipótesis general	17
1.5.1. General.....	17
1.5.2. Específicos	17
1.6. Justificación del estudio	18
II. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Liderazgo transformacional.....	19
2.1.1. Definición.....	19
2.1.2. Características	20
2.1.3. Componentes	20
2.1.4. Modelo de liderazgo transformador.....	21
2.1.5. Liderazgo directivo	22
2.1.6. Características del líder educativo.....	23
2.1.7. Liderazgo transformacional y los procesos de mejora en Educación.....	24
2.2. Desempeño docente	25
2.2.1. Definición.....	25
2.2.2. Funciones	26

2.2.3. Dominios	26
2.2.4. Factores	27
2.2.5. Modelos de evaluación	29
2.2.6. Dimensiones de la profesión docente	30
III. MATERIAL Y MÉTODOS	33
3.1. Material	33
3.1.1. Población.....	33
3.1.2. Muestra	33
3.2. Métodos.....	33
3.2.1. Tipo de estudio	33
3.2.2. Diseño de investigación	33
3.2.3. Variables de estudio.....	34
3.2.4. Método estadístico	34
3.2.5. Operacionalización de variables.....	35
3.2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.3. Procedimiento de recolección de datos	37
3.4. Modelo estadístico empleado para el análisis de la información	37
IV. RESULTADOS	39
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	51
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Liderazgo transformacional de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”, 2017 ...	39
Tabla 2. Dimensiones del liderazgo transformacional de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”, 2017	40
Tabla 3. Desempeño pedagógico de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”, 2017	42
Tabla 4. Dimensiones del desempeño de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”, 2017	43
Tabla 5. Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”, 2017	45
Tabla 6. Liderazgo proactivo y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”, 2017	46
Tabla 7. Liderazgo potenciador y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”, 2017	47
Tabla 8. Liderazgo motivador de logro y su relación con el desempeño docente de la I.E. Liceo Trujillo, 2017	48
Tabla 9. Liderazgo desarrollador y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”, 2017	49
Tabla 10. Liderazgo integrador y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”, 2017	50

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Liderazgo transformacional de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”	39
Figura 2. Dimensiones del liderazgo transformacional de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”	41
Figura 3. Desempeño pedagógico de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”.	42
Figura 4. Dimensiones del desempeño de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”	44
Figura 5. Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.....	45
Figura 6. Liderazgo proactivo y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”	46
Figura 7. Liderazgo potenciador y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.....	47
Figura 8. Liderazgo motivador de logro y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.....	48
Figura 9. Liderazgo desarrollador y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.....	49
Figura 10. Liderazgo integrador y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.....	50
Figura 11. Frontis de la I.E “Liceo Trujillo”	72
Figura 12. Personal docente de la I.E “Liceo Trujillo”	72
Figura 13. Docente del nivel secundaria, Área de Comunicación, en pleno desarrollo de la sesión de aprendizaje.....	73
Figura 14. Observación de la sesión de aprendizaje de la docente del Área de Comunicación.....	73
Figura 15. Docente del nivel primaria en el desarrollo de la sesión de aprendizaje- turno tarde.	74
Figura 16. Recojo de información mediante la ficha de observación sobre el desempeño en el aula del docente del nivel primaria	74
Figura 17. Observación del desarrollo de la sesión de aprendizaje de la docente del nivel primaria -turno mañana	75

Figura 18. Registro de evidencias de los documentos de preparación de clases de la docente del nivel primaria.....	75
Figura 19. Docente del nivel secundaria, Área Ciencias sociales, en el desarrollo de su clase	76
Figura 20. Docente del Área de Ciencia, Tecnología y Ambiente en el desarrollo de una sesión de aprendizaje.....	76
Figura 21. Trabajo en equipo de docentes (GIA) de la I.E.....	77
Figura 22. Trabajo de tutoría con los padres de familia de la I.E.	77

I. INTRODUCCIÓN

1.1. El problema

1.1.1. Descripción del problema

Los sistemas educativos actuales se caracterizan por sus constantes cambios, por su dinámica y por su competitividad y en este sentido, desempeñan un rol significativo, lo que implica que sus líderes deben estar atentos en lo que se refiere al comportamiento organizacional para garantizar su sostenibilidad.

Asimismo, las instituciones educativas necesitan transformarse de manera rápida para adaptarse a los constantes y acelerados cambios que caracterizan a nuestra sociedad, esto es tan urgente que solamente aquellas que se anticipan a las nuevas necesidades y demandas serán capaces de sostenerse de manera eficaz y oportuna, e incluso tendrán más garantías de crecer, desarrollarse, enfrentar los desafíos y alcanzar el éxito.

Según el enfoque que maneja el Ministerio de Educación del Perú, en el magisterio actualmente hay una necesidad vital que nos confronta con un reto singular: realizar cambios en la realidad de la profesión docente; es decir, en su identidad profesional, en su formación y su cultura, en los paradigmas que guían sus prácticas pedagógicas. Los motivos del cambio son estructurales y por ende obedecen a transformaciones en la sociedad, en la cultura, en la producción del saber y en la necesidad de contribuir, desde la educación, a la conformación de sociedades más equitativas, democráticas y con altos niveles de desarrollo humano (Ministerio de Educación, 2012, p. 3)

Según Feinberg, Ostroff y Burke (2005) afirman que en la actualidad las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al entorno competitivo global, que cada vez ejerce una mayor presión. En ese sentido, parte de la estrategia de cualquier organización está en la necesidad imperativa de estudiar e investigar el tipo de liderazgo más adecuado para ella, dada la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y ejecutores dentro de una organización.

Bass y Avolio (1990) consideran que se necesita ejercer el liderazgo transformacional para dirigir los cambios en las organizaciones. Este tipo de liderazgo, si bien fue desarrollado en el ámbito empresarial viró también al campo educativo, por la imperatividad de ver una nueva forma de gerenciar la escuela.

El desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas. Las organizaciones educativas entonces necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones, no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que estas demandan.

Al respecto el estudioso Salazar (2006) manifiesta que un líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de una determinada organización, orientándose a transformar sus creencias, actitudes y sentimientos de sus seguidores.

Pozner (2000) señala que el liderazgo se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, para buscar un cambio cualitativo en la gestión escolar de la institución educativa como organización, es decir, (Bernal, 2001) las escuelas deben responder a las demandas y necesidad actuales de nuestra sociedad. Por otro lado, Manes (2011) afirma que el liderazgo en las instituciones educativas es clave para compatibilizar las metas personales de los docentes, padres de familia y alumnos.

En la Institución Educativa “Liceo Trujillo”, de la ciudad de Trujillo, a través de la observación directa y la práctica pedagógica, como grupo de investigación hemos encontrado que los docentes están divididos en grupos, lo cual no nos permite realizar un trabajo colaborativo, no asumen compromisos, falta de manejo de estrategias de motivación, no tienen un

proyecto de vida educativo sostenible, no se capacitan regularmente, son conformistas, no participan en la toma de decisiones a nivel de equipo, pues espera que un pequeño grupo lidere las acciones.

Con esta premisa, el propósito de esta investigación es establecer la relación entre el liderazgo transformacional en sus diferentes dimensiones: proactivo, potenciador, motivador de logro, desarrollador e integrador y el desempeño docente de la institución educativa anteriormente señalada. De esta manera, se busca generar en el futuro, la profundización de la perspectiva docente como elemento de gestión relevante en la mejora continua de la calidad educativa de nuestro país.

Teniendo en cuenta los antecedentes de estudio, este tipo de trabajo no ha sido estudiado a profundidad en las escuelas estatales, por lo tanto, constituye un aporte importante en temas de liderazgo transformacional aplicado en las mismas.

1.2. Formulación del problema

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de la I.E “Liceo Trujillo”?

1.3. Antecedentes

Los antecedentes consultados para el desarrollo de la presente investigación están estrechamente vinculados con la problemática, tal como se muestra a continuación.

1.3.1. Internacional

Peragine (2009) en su tesis para optar el grado de magíster en gerencia educativa, llevó a cabo una investigación denominada “Liderazgo del gerente educativo y desempeño laboral del docente” en la Universidad Rafael Urdaneta en Maracaibo, Venezuela. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional bajo la modalidad de campo. La población estuvo conformada por 10 directivos y 100 docentes con una muestra de 50 docentes. La técnica empleada fue la encuesta, con un cuestionario de 36 ítems con cuatro

alternativas de respuestas que respondieron tanto docentes como directivos. Fue validado por cinco expertos de cuarto nivel. La confiabilidad se obtuvo mediante alfa Cronbach, obteniendo 0,84 para Liderazgo y 0,88 para Desempeño. La técnica de análisis fue las estadísticas descriptivas para identificar el comportamiento de los ítems y correlación de Spearman, que obtuvo 0,139* a un nivel de 0,000 bilateral, se constató que el estilo de liderazgo es transformacional, considerándose positivo, bajo y se recomienda formación permanente, para convertirse en líder transcendental que es el requerimiento de las escuelas venezolanas.

Jiménez (2014) en su tesis doctoral titulada “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño docente en la facultad de una Universidad Privada de la ciudad de Bogotá, realizó una investigación de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental cuya población objeto de la investigación fue de 73 docentes de la citada institución, la cual estuvo conformada por siete programas académicos. Los resultados a la luz de las pruebas no paramétricas el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis, mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional.

1.3.2. Nacional

Huillca (2015) en su tesis doctoral titulada “Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico”, en la Universidad César Vallejo, realizó un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes de la especialidad. La población muestral estuvo constituida por 49 estudiantes de la Institución Educativa que cursan el V, VII y IX ciclo de la carrera de educación. Para la

medición de la variable liderazgo transformacional se diseñó y aplicó un cuestionario compuesto de 32 ítems, 8 ítems por cada dimensión: Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Influencia idealizada y Motivación Inspiracional. Para la medición de la variable desempeño docente se diseñó y aplicó un cuestionario constituido por 24 ítems, 8 ítems por cada dimensión: Personal, pedagógica y social. El análisis inferencial realizado, mediante el estadístico de correlación de Pearson, permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente, de 0.842.

Asimismo, Reyes (2015) en su investigación denominada “El liderazgo transformacional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N° 07 del distrito de Villa María del Triunfo UGEL N° 01 – año 2014” cuyo objetivo general fue establecer la relación de estas dos variables, arribó a la conclusión que existe una correlación baja y significativa entre liderazgo transformacional y el desempeño docente, con un nivel de significancia de .05, Rho de Spearman = .251 y $p = .000 < .05$.

Por otro lado, Sebastián (2015) en su tesis “Liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 04, Comas, 2014”, según los resultados obtenidos mediante la prueba estadística de Rho de Spearman se aprecia que sí existe relación directa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, hallándose una correlación positiva alta de 0,979 con un valor de significancia (bilateral) $p = 0,000$.

Flores (2015) en su tesis para optar el grado de magíster en administración de la educación, realizó una investigación sobre “Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Villa María del Triunfo, UGEL 01, 2012”. El estudio fue de tipo no experimental de corte transversal y un diseño descriptivo correlacional; asimismo, el método utilizado es hipotético deductivo, con una población compuesta por 320 docentes y una muestra probabilística de 174 docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario sobre liderazgo transformacional y otro sobre desempeño docente. Luego de la

recolección de los datos, el procesamiento de la información y el análisis de los datos descriptivos e inferenciales, mediante la prueba de Spearman se llegó a la conclusión que existe una relación directa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en esta institución.

1.3.3. Local

Sánchez (2017) en su tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración, realizó una investigación para determinar la correlación entre las variables estilo de liderazgo y desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. ubicado en la ciudad de Trujillo, 2017; con diseño de investigación no experimental con una población de 60 personas y cuyos datos fueron recogidos mediante la técnica de la encuesta, utilizando un método de análisis estadístico inferencial con la prueba Rho de Spearman Por los hallazgos encontrados en esta investigación demuestran que si existe una correlación positiva baja entre estilo de liderazgo y desempeño laboral de 0,102 con un nivel de significancia del 0.437.

Por último, Esparza (2016) en su tesis para optar el título profesional de administración realizó un estudio denominado “El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocío S.A. año 2016-Trujillo”. Este estudio fue de tipo descriptivo con diseño no experimental de corte transversal, con una muestra de 28 colaboradores del área. Los datos se recogieron por medio de un cuestionario para la variable liderazgo y para desempeño laboral con una ficha de evaluación. Los resultados demostraron que el coeficiente de determinación $R^2 = 0.1751$ cercano a cero interpretando que las variables en estudio tienen un grado de relación muy baja, por lo cual se demuestra que el desempeño laboral del área de contabilidad de la empresa El Rocío S.A. no está supeditado al estilo de liderazgo. Los fines esenciales fueron identificar el estilo del líder en el área de contabilidad, obteniendo un resultado orientado a las personas de 6.4 y orientado a los resultados obtuvo un 8.4 ubicado en la malla gerencial.

Como se puede observar, los estudios realizados muestran hallazgos que sustentan la estrecha relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de la I. E. “Liceo Trujillo” es directa.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de la I.E “Liceo Trujillo”.

1.5.2. Específicos

- Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional de los docentes y su capacidad de preparación para el aprendizaje de los estudiantes
- Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional de los docentes y la calidad de la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.
- Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional de los docentes y el nivel de participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.
- Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional de los docentes y el desarrollo de su profesionalidad e identidad docente.

1.6. Justificación del estudio

La presente investigación se justifica teóricamente porque se basa en los principios de la educación, la pedagogía y la psicología, lo cual permite establecer nuevos aportes teóricos en el ámbito de la enseñanza aprendizaje a través de los postulados del liderazgo transformacional.

En la parte metodológica, contribuye con nuevas estrategias, recursos y técnicas innovadoras, para dinamizar el desempeño docente en sus diferentes dimensiones y áreas académicas.

En el ámbito técnico facilita al docente nuevas herramientas para ejercer su práctica pedagógica, sirviendo como orientación para desarrollar aprendizajes significativos. Todo ello, con el fin de impulsar la formación integral de los educandos que es el objetivo supremo de la educación, de tal modo que contribuyan a la transformación de una sociedad más equitativa y con desarrollo sostenible.

II. MARCO TEÓRICO

Dado que el objeto central del análisis de esta investigación está orientado a la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente, será necesario aclarar algunos conceptos que sirvan de apoyo a la lectura interpretativa del corpus. En primer término, el abordaje de educación será clave para entender el campo de acción en donde se desarrolla el docente, las dimensiones en las que ejerce su práctica pedagógica. Asimismo, se abordará el liderazgo transformacional como un elemento clave en el desempeño docente en sus diferentes dominios en los que se enmarca, potenciando así su dinamismo y eficacia.

De este modo creemos que la conjunción de estas dos variables y sus conceptos darán mayores luces al presente trabajo de investigación.

Las bases teóricas que dan sustento al presente trabajo de investigación son las siguientes:

2.1. Liderazgo transformacional

Frente a la necesidad de plantear en el contexto educativo actual un real cambio en la mejora del desarrollo docente en sus diferentes dimensiones que le permitan ejercer su práctica pedagógica con un perfil claro de liderazgo, será de vital importancia conocer las definiciones que nos aportarán los siguientes investigadores en el tema y que serán claves para entender este sustantivo engranaje.

2.1.1. Definición

Lerma (2007) define el liderazgo transformacional como un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía.

Velásquez (2006) a su vez, afirma que el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización, lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.

Smylie y Denny (1990), consideran que el liderazgo transformacional es un proceso centrado en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, las actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

2.1.2. Características

Gairin y Villa (1995, p. 85), nos explica que las características de un líder transformacional son:

- ✓ Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer.
- ✓ Despiertan su conciencia acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos.
- ✓ Consiguen, además, que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización.
- ✓ Elevan los niveles de confianza y amplían las necesidades de sus subordinados.

2.1.3. Componentes

Según refiere López (2006), los componentes del liderazgo transformacional son:

- Los conocimientos, la inteligencia, e incluye la dimensión conceptual práctica, lo que puede aprender y aplicar, la información actualizada general para interpretar actuar, la cultura de ideas que soporta su actuación.
- Las actitudes, e incluye aspectos tales como la voluntad, la energía, la firmeza, el deseo de superación, los valores.
- La creatividad, la iniciativa, la intuición: capacidad estratégica para analizar, prever posibles impactos, adoptar decisiones ante situaciones complejas, convirtiéndolas en beneficio para la organización.

- Capacidad estratégica para analizar, prever posibles impactos, adoptar decisiones ante situaciones complejas, convirtiéndolas en beneficio para la organización.
- Capacidad interpersonal: refiere relaciones armónicas con su equipo, es decir sociabilidad en el más amplio sentido de la expresión.
- Capacidad emocional: para desafiar situaciones decisiones de riesgo que exige osadía para actuar.
- Capacidad técnica: permite la obtención y aplicación de conocimientos científicos en el plano de su gestión, en el sector en el que se desempeña.

2.1.4. Modelo de liderazgo transformador

Dentro de lo que corresponde al modelo de liderazgo transformador hay cinco dimensiones que describiremos a continuación:

- A. Motivador de logro (presente/resultados).** Según McClelland (1961), este modelo de liderazgo establece con claridad objetivos, da un seguimiento exigente, pero de acuerdo con el potencial de cada empleado. Esta es la base de la consecución de unos resultados excelentes. Los resultados son la mejor expresión de liderazgo e innovación, pero también uno de los elementos que refuerzan el desempeño excelente.
- B. Proactivo (futuro/resultados).** Covey (2003), explica que el líder proactivo se centra en establecer colaboración creativa, en trabajar en equipo, en adoptar una actitud abierta a nuevas ideas para encontrar nuevas soluciones a problemas antiguos. Es un proceso a través del cual los miembros del equipo aportan sus conocimientos y experiencias para juntos obtener mejores resultados que los que obtendrían de forma individual. Supone la idea de que el todo es mejor que la suma de las partes. La capacidad de descubrir nuevas perspectivas se incrementa exponencialmente debido a las diferentes aportaciones de los miembros. Valorar las diferencias es una fortaleza que es el verdadero motor para lograr establecer sinergias. Establece marcos de actuación, valores, sentido de propósito y referencias a futuro que dan guías de actuación a

sus colaboradores, lo que permite que haya autonomía en la realización de tareas y consecución de resultados.

- C. Desarrollador (presente/personas).** Richard (2010) en su libro Teoría y diseño organizacional, apunta que este tipo de líder busca promover la autonomía, la mejora continua en el día a día, la creatividad, generar buenas ideas, competencias exigen desarrollo continuo. El líder debe crear actitudes en sus colaboradores destinadas a mejorar el autoaprendizaje y la capacitación en el entorno de trabajo.
- D. Potenciador (futuro/personas).** Para Gutiérrez (2003) esta modalidad de liderazgo es el comportamiento o estilo que más se relaciona con potenciar la proactividad o liderazgo distribuido, pues incluye todas las herramientas enfocadas hacia el empowerment y crecimiento personal y profesional de sus equipos, considerando no solo sus cometidos e intereses actuales, sino también aquellos que potencian el largo plazo.
- E. Integrador (equipos internos o externos).** Según Beuses y Pérez (2013), afirman que estos líderes saben crear las condiciones de la cohesión para que el equipo trabaje conjuntamente y comparta, que hace que se fomente la creatividad y la implantación de ideas que necesita de la colaboración entre los miembros del equipo y con otros equipos, a veces de la empresa, a veces externos.

2.1.5. Liderazgo directivo

Es la función que asume el personal directivo de una institución educativa para direccionar el funcionamiento de la institución hacia la consecución de la visión, expectativas y metas institucionales, además de buscar el desarrollo de todos sus integrantes, rediseñando la organización a fin de posibilitar el desarrollo de la motivación y las capacidades de todos los involucrados, gestionando los programas que hagan posible estos cambios. Entre sus dimensiones que debe considerar son:

- **Establecer una dirección** (visión, expectativas, metas del grupo). Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela,

desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización focalizada en el progreso de los alumnos. Para esto, desarrollan prácticas tales como: identificar nuevas oportunidades para la organización, motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes. Esto implica establecer valores y alinear al equipo de acuerdo con ellos. Identifica nuevas oportunidades para la escuela y motiva e incentiva al personal a lograr metas comunes.

- **Desarrollar al personal.** Habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas: prácticas coherentes como desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos, que amplíen la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones.
- **Rediseñar la organización.** Establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyan una cultura colaborativa, faciliten el trabajo en equipo, así como la gestión en el entorno. Para eso se han de posibilitar la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones.
- **Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.** Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. También son prácticas adecuadas con el fin de monitorear a los docentes en las aulas; motivar emocionalmente al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.

2.1.6. Características del líder educativo

La variada y cada vez más compleja demanda que la sociedad le plantea al ejercicio de la función docente, hacen recomendable que este agente educativo disponga en su desempeño laboral de las competencias

propias del liderazgo transformacional, que le permita propiciar aprendizajes significativos en sus alumnos, inducir el cambio y la innovación en las instituciones educativas y, sobre todo, promover grupos de trabajo donde pueda conformarse una comunidad educativa que posibilite la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones, compromisos de sus integrantes. Es por ello, que a los docentes se les exigen condiciones y características básicas, relacionadas con las de un líder: salud física, mental y equilibrio emocional, poder de persuasión, vocación de servicio, crítico, flexible, tolerante, carismático, buen comunicador, entre otras.

2.1.7. Liderazgo transformacional y los procesos de mejora en Educación

El aprendizaje se está convirtiendo en continuo a medida que los nuevos conocimientos van cambiando y cobrarán relevancia la creatividad, la interpretación, la investigación, la capacidad del trabajo en grupo, la tolerancia y la convivencia que fortalezca los valores universales.

Por estas razones, la escuela necesita mejorar y desarrollar un liderazgo adecuado que responda a tales retos.

De acuerdo con Bernal (2001), las escuelas son instituciones imperfectas, pero permanentes e imprescindibles para la sociedad, se consigue a través de ellas educar y desarrollar a sus miembros. Asimismo, el autor afirma que las escuelas son instrumentos de cambio social, porque el proceso educativo que genera e involucra compartir conocimientos es considerado fuente de recursos y desarrollo para la mejora de la calidad de vida de los miembros de una sociedad. Por otro lado, el objetivo del liderazgo se determina en tres aspectos: desarrollar una amplia participación, desarrollar una visión, asistir a los miembros de la comunidad escolar para que superen los obstáculos en su esfuerzo por conseguir las metas de toda organización.

En este contexto el liderazgo transformacional se presenta como una propuesta de cambio que implica que el líder ayuda a sus seguidores a incrementar sus capacidades, a resolver de forma individual o colectiva los problemas y/o retos que se presentan en una organización, promueve la toma de decisiones para generar una cultura organizacional que muestra un

trabajo compartido que debe ser coherente con la visión, misión y valores de la organización.

2.2. Desempeño docente

El desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal, por tanto, aquí presentaremos las definiciones teóricas que mejor las sustentan para entender sus implicancias.

2.2.1. Definición

Hellriegel y John (2004), afirman que el desempeño es el modo como el profesor desarrolla cada una de sus responsabilidades en el contexto donde actúa interrelacionando actitudes, saberes y responsabilidades que pone al servicio de sus alumnos.

Para Hernández y Sancho (1996), desde la perspectiva de estos autores, el desempeño docente tiene estrecha relación con la calidad y eficiencia con que el docente cumple sus labores, entre ellas: propiciar un ambiente favorable de trabajo, donde todos los estudiantes se sientan bien, mantengan buenas relaciones interpersonales, puedan expresar sus ideas y sentimientos sin temores y puedan participar activamente; planificar y preparar las actividades de enseñanza – aprendizaje constructivista, decidiendo lo que va a ser enseñado según la propuesta del currículo, cuándo, cómo, dónde y con qué hacerlo, mismas que además de motivar al alumno hacia el aprendizaje le permitan afianzar los conocimientos.

Esta categoría ha cobrado importancia y valor en discusiones tanto nacionales como internacionales, centrándose en la función que los maestros deben tener para lograr el éxito educativo.

Según Tobón (2006), desempeño docente se refiere a la actuación en la realidad que se observa en la realización de actividades o en el análisis y resolución de problemas, implicando la articulación de la dimensión cognoscitiva, con la dimensión actitudinal y la dimensión del hacer.

Para el Ministerio de Educación (2012), el desempeño docente es una práctica social, porque se establece esencialmente una relación entre personas que concurren a un proceso de aprendizaje, planificado, dirigido y evaluado por los profesionales de la enseñanza. En este proceso se construyen vínculos cognitivos, afectivos y sociales que hacen de la docencia una actividad profesional de carácter subjetivo, ético y cultural.

2.2.2. Funciones

Saavedra (2004), considera cinco funciones del desempeño docente, 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.

2.2.3. Dominios

Según el Ministerio de Educación (2012, p.24) Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, se han identificado cuatro dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con el aprendizaje de los estudiantes, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

A. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

En esta dimensión el docente realiza acciones que prepara al estudiante para realizar con éxito el proceso de aprendizaje, ha investigado las características de sus estudiantes, su entorno socio educativo planifica las

actividades de enseñanza diversificando los contenidos para lograr el aprendizaje significativo.

B. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

En esta dimensión el docente realiza acciones y prepara las condiciones que garanticen el aprendizaje del estudiante, crea un clima propicio para el aprendizaje, prevé una evaluación continua del aprendizaje de los contenidos disciplinares. También implementa las actividades con estrategias que le permitan conducir el proceso de enseñanza, haciendo participar a los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje.

C. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Es el aspecto del desempeño que vincula al docente con la institución educativa y la comunidad donde labora. En este escenario el docente debe participar con actitud crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, así como establecer relaciones de respeto y colaboración con los padres de familia y las autoridades educativas.

D. Desarrolla su profesionalidad e identidad docente

El docente como cualquier otro profesional debe procurar que su desempeño se realice de la mejor manera, otorgando la calidad que merece, reflexionando de modo constante sobre su práctica y experiencia, para analizar su esfuerzo realizado desde una óptica metacognitiva. Asimismo, ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos de las personas.

2.2.4. Factores

El liderazgo como propuesta del MINEDU para orientar la tarea pedagógica del docente debe circunscribirse, ya no al control tradicional de tiempos asistencia y avances de programación, sino en función del monitoreo en sus diferentes dominios y reorientar las políticas docentes hacia el desarrollo profesional y el compromiso que debe asumirse para reconocer en el docente el actor principal y por excelencia del hecho educativo.

Según el informe 2010 del Consejo Nacional de Educación, en el año 1999 se inicia la formación continua de los docentes durante el gobierno de Valentín Paniagua en el programa denominado Plan Nacional de Capacitación, el cual preveía la necesidad de enrumbar la tarea docente al mejoramiento de logros de aprendizaje de los estudiantes del sistema educativo peruano. Han transcurrido 25 años donde se han implementado normas, programas y acciones dirigidos a mejorar la calidad de la educación, se han logrado algunos avances, pero hace falta un mayor esfuerzo para orientar al magisterio peruano hacia el buen desempeño docente.

Jaimes (2011) afirma que una prioridad dentro de las instituciones educativas debe ser poder brindar a los docentes posibilidades para mejorar su desempeño laboral dentro del aula. Para ello, es necesario identificar los factores que influyen en el desempeño del personal docente en la institución educativa: La formación inicial, la capacitación y la motivación.

a. Formación inicial: La formación del docente se inicia cuando este ingresa a una institución de formación pedagógica, sea esta una universidad o sea un instituto pedagógico y se prolonga a lo largo de su vida profesional, debiendo asumir el aprendizaje como una necesidad para un mejor desempeño en su profesión o para el perfeccionamiento de sus competencias intelectuales y técnicas que le permitan estar al día con el conocimiento científico, humanístico y tecnológico.

Khadem (2002) nos habla sobre los modelos tradicionales de formación inicial docente, las mismas que se encuentran en una profunda crisis a causa del cuestionamiento de sus bases paradigmáticas y la aparición de nuevas formas de interpretar los procesos de conocimiento y sus repercusiones en el desarrollo multidimensional de los países.

Kouzes, Jim y Otros (1999) explican que existe una situación que conlleva a una revisión y análisis de la calidad de la formación de los futuros docentes, principalmente en los aspectos relacionados al programa de estudio de la carrera, los métodos y técnicas utilizadas por los docentes encargados de su formación, los recursos, formas de evaluación y acreditación, así como también de los paradigmas y

modelos pedagógicos, pues ellos luego los replicarán en el aula con sus estudiantes, ya que no se puede esperar que un docente que haya sido formado en forma tradicional con una metodología y recursos obsoletos, pueda convertirse en un docente innovador.

b. Capacitación docente

Consejo Nacional de Educación (2007) define la capacitación como el acto de ofrecer asesoría continua mediante estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales un equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y director en temas relacionado con ejercicio profesional respectivo. La capacitación del docente ha logrado numerosos aportes que han permitido conocer y tener los datos precisos que sirven para la planificación y desarrollo del docente en el momento actual, porque se centra en el conocimiento y manejo del modelo de atención permanente, orientando su experiencia y esfuerzo en integrar progresivamente la propuesta pedagógica en los proyectos educativos de cada institución.

c. Motivación

Imbernón (1998) nos explica que existen diversas definiciones sobre la motivación pues cada persona tiene su propio criterio respecto a lo que le resulta motivante para ejercer eficientemente su trabajo y difiere de las motivaciones de otras; sin embargo, en términos generales se puede decir que la motivación está constituida por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de las personas hacia un objetivo o fin.

2.2.5. Modelos de evaluación

La evaluación del desempeño docente en nuestro país es un tema relativamente nuevo, pero ya algunas décadas atrás se han desarrollado investigaciones para conocer mediante qué modelos puede ser evaluados los docentes:

- **Modelo centrado en el perfil ideal del profesor**

Atendiendo a Ramírez (2012) apunta que el modelo consiste en evaluar al docente comparando su realidad con el perfil ideal previamente elaborado.

- **Modelo centrado en los resultados obtenidos**

Reyes (1997) fundamenta que en este tipo de evaluación tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y el nivel de logro de los alumnos.

- **Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula**

Según Ravitch (1996) considera que el docente debe ser evaluado según el perfil elaborado, ajustándose a determinar el acercamiento hacia ese perfil.

- **Modelo de la práctica reflexiva**

Roeders (2005), afirma que este modelo consiste en evaluar al docente para promover ascensos y mejoras cualitativas en la profesión.

2.2.6. Dimensiones de la profesión docente

Según Minedu(2014) y atendiendo al documento del Marco de Buen Desempeño Docente, las profesiones evolucionan en consonancia con cambios que ocurren en las sociedades, aparecen nuevas necesidades y exigencias en los distintos campos del saber, se requieren nuevos conocimientos y habilidades en coherencia con nuevas formas de entender el desarrollo, las relaciones entre los seres humanos, sentidos antiguos como la verdad, la libertad, la justicia, la equidad se resignifican con el reconocimiento de los derechos humanos, se genera tecnología para atender problemas de la salud y se recuperan saberes milenarios. El horizonte del conocimiento se amplía y en consecuencia las profesiones se ven interpeladas en su saber y en su práctica. En este contexto, identificamos que la docencia participa de un conjunto de dimensiones presentes hoy en otras profesiones y, a su vez, reconocemos dimensiones específicas en ella.

- **Dimensión reflexiva:** El docente afirma su identidad profesional en el trabajo cotidiano. Reflexiona en y desde su práctica social. Delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. La autorreflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza constituyen el recurso básico de su labor.

- **Dimensión relacional:** La docencia es esencialmente una relación entre personas que asisten a un proceso de aprendizaje, planificado, dirigido y evaluado por los profesionales de la enseñanza. En este proceso se construyen vínculos cognitivos, afectivos y sociales que hacen de la docencia una actividad profesional de carácter subjetivo, ético y cultural. El tratamiento del vínculo entre el docente y los estudiantes es fundamental. La buena docencia requiere respeto, cuidado e interés por el estudiante, concebido como sujeto de derechos. Desde esta perspectiva, la enseñanza se configura mediante interacciones concretas en el aula y la institución educativa, especialmente entre docentes y estudiantes, e incluye el desarrollo de procesos afectivos y emocionales, de tolerancia y flexibilidad.
- **Dimensión colegiada:** El docente desarrolla esencialmente su labor dentro de una organización cuya finalidad es asegurar que sus principales beneficiarios que son los estudiantes aprendan y adquieran las competencias previstas en el currículo nacional. En esa perspectiva corresponde al docente compartir la visión y misión institucionales, apropiándose de sus valores e ideario. El maestro forma parte de la cultura escolar y es permeable a sus creencias y prácticas. Su labor individual adquiere mayor sentido cuando contribuye al propósito y a los objetivos de la institución a la que pertenece. Es así como la identidad profesional de los docentes se construye, en gran medida, en los espacios sociales y laborales que ella promueve. En la escuela, las decisiones más relevantes que afectan a la comunidad educativa deben tomarse a nivel colegiado. Sus órganos de gestión requieren, asimismo, una composición plural y que los docentes expresen con frecuencia su voluntad y decisión a través de comisiones, grupos de trabajo y asambleas. Todo esto exige que los maestros colaboren entre sí y se organicen para realizar las actividades inherentes a su profesión y función. Por lo tanto, la práctica individual de la enseñanza se comprende mejor desde una perspectiva colegiada.
- **Dimensión ética:** Se manifiesta fundamentalmente en el compromiso y la responsabilidad moral que el docente asume con cada uno de los estudiantes, sus aprendizajes y su formación humana. En ese contexto, se

expresa también en el reconocimiento y respeto de las diferencias y en la elección de los medios empleados. El docente toma en consideración a los grupos de estudiantes y se hace responsable por cada uno de ellos, toma decisiones y selecciona estrategias que aplica con arreglo a la misión de la escuela y a los fines del sistema educativo nacional. El fundamento ético de la profesión docente se sustenta en un marco de respeto a los derechos y la dignidad de las niñas, niños y adolescentes. En ese sentido, se exige del profesor un gran despliegue de capacidades, habilidades, competencias y sobre todo que imprima a su práctica pedagógica un comportamiento moral acorde con los principios que se sostiene la profesión. Asimismo, debe orientarse a la búsqueda sistemática de medios y estrategias que promuevan el aprendizaje de cada uno de los estudiantes. La complejidad del ejercicio docente demanda una visión de la diversidad que reconozca la pluralidad étnica, lingüística, cultural y biológica que caracteriza a nuestro país, y pensar en la manera cómo la escuela puede canalizar sus aportes hacia la construcción de sociedades más democráticas.

III. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Material

3.1.1. Población

La población estuvo conformada por 113 docentes que laboran en la Institución Educativa “Liceo Trujillo” de la ciudad de Trujillo a la fecha de aplicación del estudio, lo cual equivale a un 100%, y fueron elegidos por las características observadas por el investigador.

Dicha población estaba conformada por 40 docentes de educación primaria, lo cual equivale a un 35% del total; y 73 docentes del nivel secundaria siendo un 65% del total de la población.

3.1.2. Muestra

Se aplicó un muestreo no probabilístico de acuerdo con el interés del investigador, seleccionando de la población total, solamente una muestra de 34 docentes.

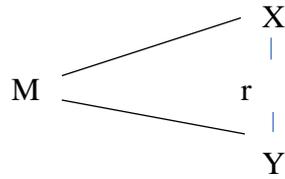
3.2. Métodos

3.2.1. Tipo de estudio

Según, Hernández (2015) es un estudio descriptivo-correlacional porque se selecciona dos variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente de describirlas. Asimismo, afirma que los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto.

3.2.2. Diseño de investigación

En la presente investigación se aplicó el diseño correlacional porque permite encontrar la relación entre variables.



Donde:

X= Liderazgo transformacional

Y= Desempeño docente

M= Muestra de los docentes de la Institución Educativa “Liceo Trujillo

R= Índice de correlación de Pearson entre las variables.

El diseño correlacional nos permite establecer la relación entre la variable de liderazgo transformacional y el desempeño docente con el fin de determinar la incidencia de la primera en la segunda de forma directa y así encontrar hallazgos orientados a buscar mejoras en el ámbito educativo; es decir, fortalecer las capacidades del liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente.

3.2.3. Variables de estudio

Las variables de estudio para el presente trabajo de investigación fueron:

Variable independiente : Liderazgo transformacional

Variable dependiente : Desempeño docente

3.2.4. Método estadístico

Se utilizó para cuantificar la información obtenida en la aplicación de instrumentos a los usuarios y que permitió presentar la misma en tablas, gráficos y figuras.

3.2.5. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE Liderazgo transformacional	El concepto de liderazgo transformacional fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización.	Proactivo	Visión de futuro	Ficha de observación
			Explica sus decisiones	
			Claridad de objetivos	
			Rendimiento de los seguidores	
		Potenciador	Incentiva logros	
			Busca el crecimiento personal	
			Delega funciones	
			Aprovecha ideas diferentes	
		Motivador de logro	Promueve alto rendimiento	
			Comunica puntos débiles	
			Reconoce logros	
			Fomenta el trabajo entre docentes	
		Desarrollador	Desarrolla habilidades	
			Promueve la creatividad	
			Mejora continua	
			Fomenta actitudes de colaboración	
Busca consensos				
Desarrolla conocimientos				
Mejora sus resultados				
VARIABLE DEPENDIENTE Desempeño docente	Según el MINEDU (2012) el desempeño docente son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas.	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	Conoce las características de sus estudiantes	Ficha de observación
			Planifica la enseñanza, adecuando los contenidos.	
		Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad.	
			Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares, uso de estrategias y recursos pertinentes.	
		Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa.	
			Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela.	
		Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.	
			Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo.	
Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.				

3.2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

A. Técnicas

La técnica utilizada en la presente investigación es la observación directa y la interacción diaria con los docentes y alumnos a través de una ficha de observación directa de la realidad, es decir el equipo de investigación ha ingresado a las aulas de la I.E. “Liceo Trujillo” en donde ha observado todos los procesos pedagógicos de la clase de los docentes, y también el papel que cumplen dentro y fuera del aula en el acompañamiento de la formación del alumno.

La observación es una técnica que te permite verificar la hipótesis en estudio en el campo de los hechos.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	INFORMANTES
- Observación	Fichas de observación	- 40 docentes de primaria - 73 docentes de secundaria

B. Instrumentos

La ficha de observación es un instrumento de investigación, evaluación y recolección de datos, orientado a un objetivo específico, en el que se determinan variables específicas. Se usan para registrar datos a fin de brindar recomendaciones para la mejora correspondiente.

El presente instrumento para medir la variable sobre liderazgo transformacional consta de 20 ítems de preguntas las cuales están divididas por dimensiones, las cuales son proactivo, potenciador, motivador de logro, desarrollador, integrador, siendo cuatro preguntas por cada una. Este instrumento ha sido adaptado y contextualizado del cuestionario denominado Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ- 5X) cuyos autores son Bass y Avolio (2004).

Respeto al instrumento para medir la variable sobre desempeño docente, fue tomado del Ministerio de Educación, cuyo documento es el Manual de Desempeño Docente y consta con un total de 20 ítems de preguntas, las cuales están divididas por dimensiones que son: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad docente y cada una consta de 5 ítems.

3.3. Procedimiento de recolección de datos

Los procedimientos que se siguieron en la presente investigación para recolectar datos fueron los siguientes:

- Se solicitó permiso al director de la I.E “Liceo Trujillo” para aplicar los instrumentos de recojo de información a los docentes.
- Se explicó el objetivo del estudio de la investigación y sus implicancias.
- Se seleccionó a los docentes de las modalidades primaria y secundaria para recoger la información en la ficha de observación en el aula.
- Se procedió a la aplicación de los instrumentos y obtener información sobre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de los mismos.
- Los instrumentos fueron aplicados por el investigador por un tiempo de dos horas pedagógicas en el turno de la mañana y la tarde, por un período de dos meses
- En el presente trabajo de investigación se tuvo en cuenta los principios éticos como son: confidencialidad, dignidad humana, respeto, anonimidad.

3.4. Modelo estadístico empleado para el análisis de la información

Se aplicó la estadística descriptiva, mediante la media aritmética, así mismo se empleó la estadística inferencial.

A. Media aritmética

Esta técnica estadística se utilizó para hallar el valor promedio de las puntuaciones de la encuesta referente al valor promedio de los puntajes alcanzados.

$$x = \frac{\sum X_m \int i}{n}$$

B. Coeficiente de variabilidad

Siendo una medida de dispersión nos ha permitido determinar la correlación entre las variables.

$$cv = \frac{s}{x} \times 100\%$$

IV. RESULTADOS

Después de la aplicación de los instrumentos de investigación, se ha procedido a realizar un análisis exhaustivo y aplicar las técnicas estadísticas, tanto descriptivas como de la inferencia para determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la I.E. “Liceo Trujillo”, obteniendo como los resultados los siguientes datos estadísticos.

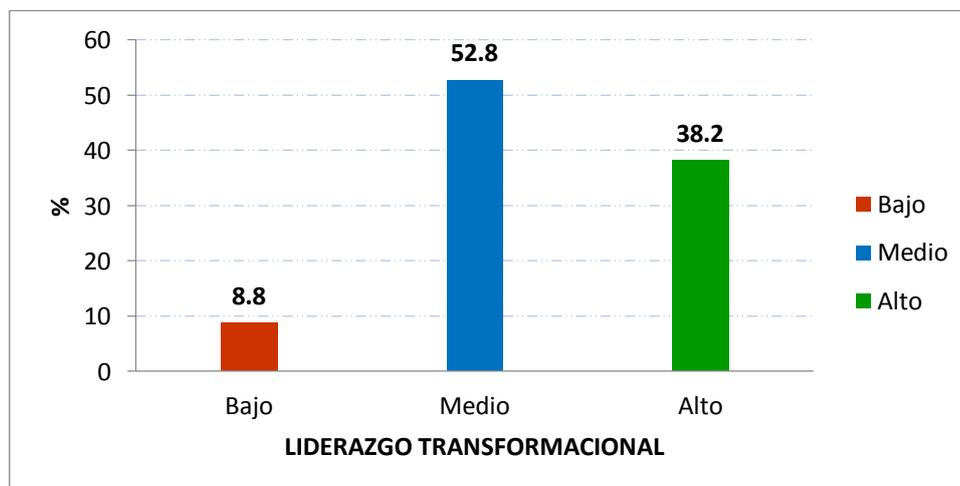
Tabla 1. Liderazgo transformacional de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”

VARIABLE 1	ESCALA	N°	%
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			
Bajo	0 - 28	3	8.8
Medio	29 - 57	18	52.8
Alto	58 - 80	13	38.2
TOTAL		34	100

Fuente: Ficha de observación del liderazgo transformacional, I.E “Liceo Trujillo”

En la tabla 1 se observa que el 52.8% de los docentes obtienen nivel medio de liderazgo transformacional, el 38.2% tienen nivel alto, en tanto que el 8.8% de los docentes obtienen nivel bajo de liderazgo transformacional. Determinándose que el liderazgo transformacional de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo” es de nivel medio (52.8%).

Figura 1. Liderazgo transformacional de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”



Fuente: Ficha de observación del liderazgo transformacional, I.E “Liceo Trujillo”

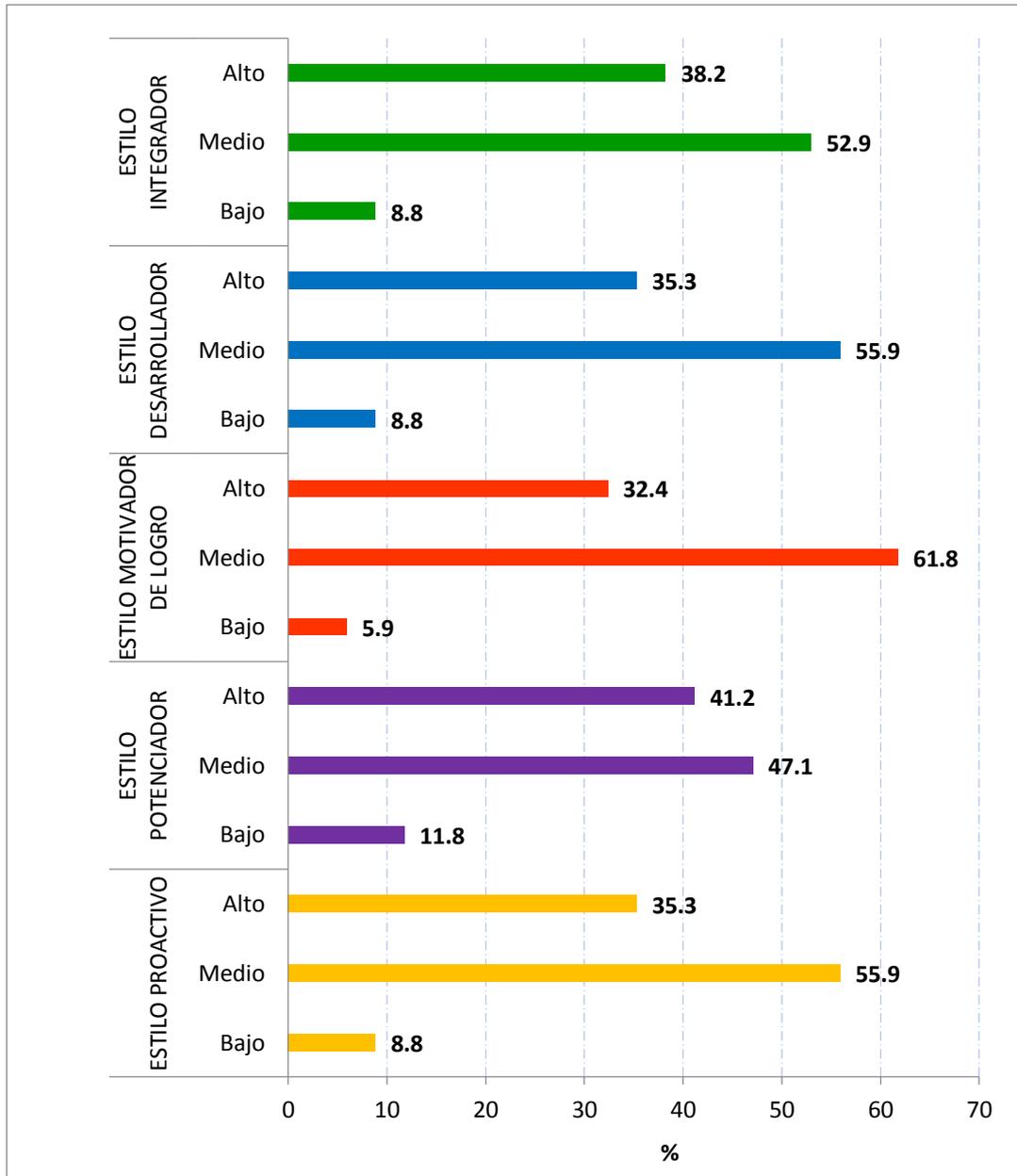
Tabla 2. Dimensiones del liderazgo transformacional de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”

DIMENSIONES	ESCALA	N°	%
ESTILO PROACTIVO			
Bajo	0 - 5	3	8.8
Medio	6 - 11	19	55.9
Alto	12 - 16	12	35.3
ESTILO POTENCIADOR			
Bajo	0 - 5	4	11.8
Medio	6 - 11	16	47.1
Alto	12 - 16	14	41.2
ESTILO MOTIVADOR DE LOGRO			
Bajo	0 - 5	2	5.9
Medio	6 - 11	21	61.8
Alto	12 - 16	11	32.4
ESTILO DESARROLLADOR			
Bajo	0 - 5	3	8.8
Medio	6 - 11	19	55.9
Alto	12 - 16	12	35.3
ESTILO INTEGRADOR			
Bajo	0 - 5	3	8.8
Medio	6 - 11	18	52.9
Alto	12 - 16	13	38.2
TOTAL		34	100

Fuente: Ficha de observación del liderazgo transformacional de los docentes, I.E “Liceo Trujillo”

En la tabla 2 se observa que el 8.8% de los docentes obtiene un nivel bajo, el 55.9% nivel medio y el 35.3% nivel alto en liderazgo proactivo. En liderazgo potenciador el 11.8% de los docentes alcanza un nivel bajo, el 47.1% nivel medio y el 41.2% nivel alto. En lo que respecta al liderazgo motivador de logro el 5.9% de los docentes tienen nivel bajo, 61.8% nivel medio y el 32.4% nivel alto. En liderazgo desarrollador el 8.8% de los docentes tienen nivel bajo, 55.9% nivel medio y el 35.3% nivel alto; en liderazgo integrador el 8.8% de los docentes obtienen nivel bajo, 52.9% nivel medio y el 38.2% nivel alto, determinándose que las dimensiones del liderazgo transformacional de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo” es promedio de nivel medio (54.7%).

Figura 2. Dimensiones del liderazgo transformacional de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”



Fuente: Ficha de observación de liderazgo transformacional de los docentes, I.E “Liceo Trujillo”

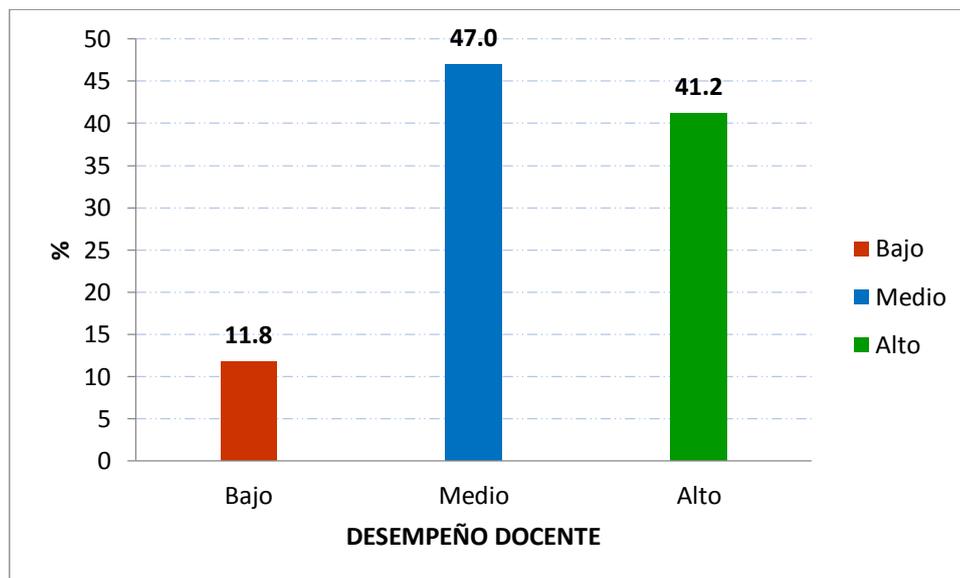
Tabla 3. Desempeño pedagógico de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”

VARIABLE 2	ESCALA	N°	%
DESEMPEÑO DOCENTE			
Bajo	0 - 26	4	11.8
Medio	27 - 53	16	47.0
Alto	54 - 80	14	41.2
TOTAL		34	100

Fuente: Ficha de observación del desempeño docente, I.E “Liceo Trujillo”

En la tabla 3 se observa que el 47.0% de los docentes obtienen nivel medio en su desempeño, el 41.2% tienen nivel alto, en tanto que el 11.8% de los docentes obtienen nivel bajo en su desempeño, determinándose que el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo” es de nivel medio (47.0%).

Figura 3. Desempeño pedagógico de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”.



Fuente: Ficha de observación del desempeño docente, I.E “Liceo Trujillo”

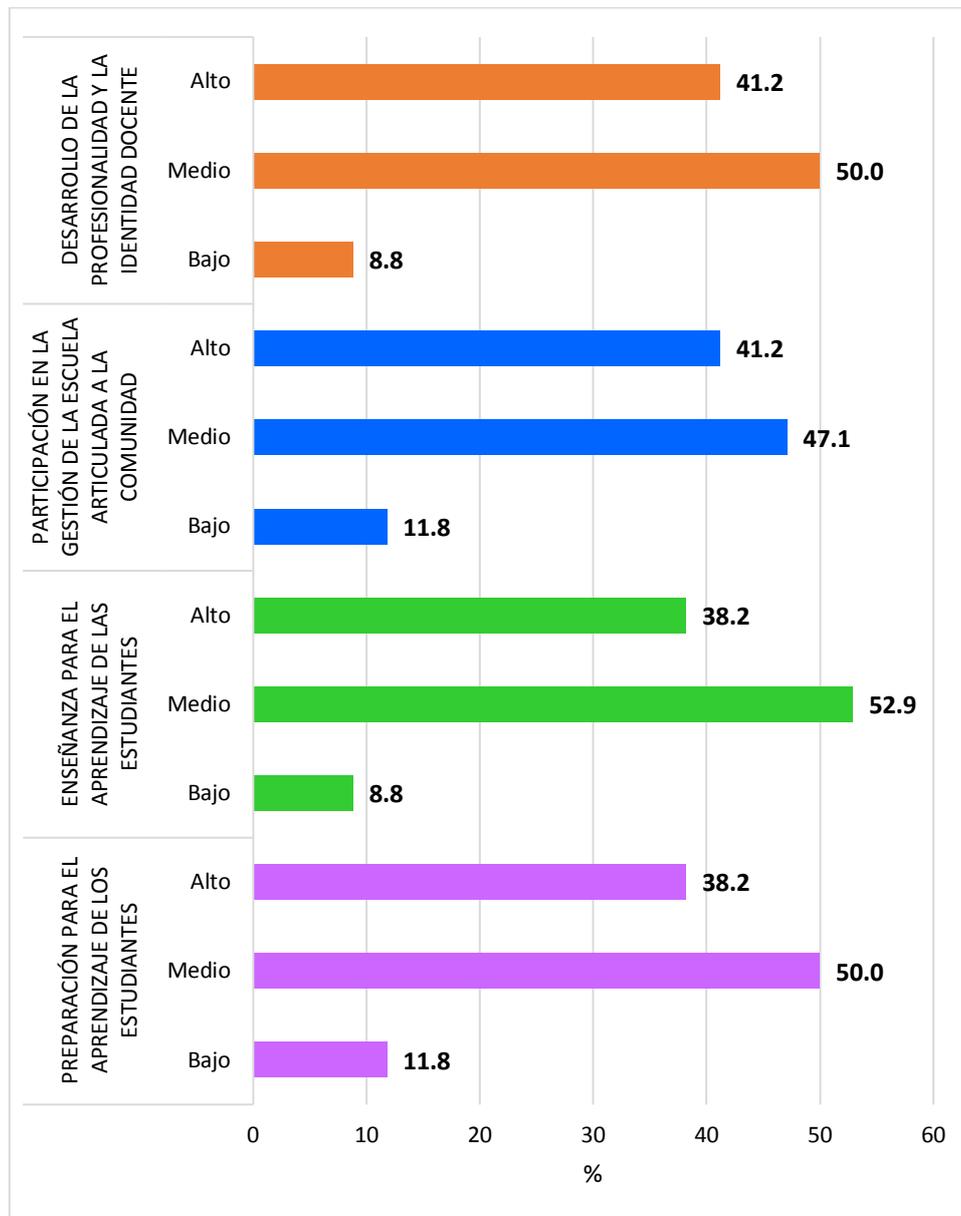
Tabla 4. Dimensiones del desempeño de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”

DIMENSIONES	ESCALA	N°	%
PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES			
Bajo	0 - 6	4	11.8
Medio	7 - 13	17	50.0
Alto	14 - 20	13	38.2
ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LAS ESTUDIANTES			
Bajo	0 - 6	3	8.8
Medio	7 - 13	18	52.9
Alto	14 - 20	13	38.2
PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD			
Bajo	0 - 6	4	11.8
Medio	7 - 13	16	47.1
Alto	14 - 20	14	41.2
DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE			
Bajo	0 - 6	3	8.8
Medio	7 - 13	17	50.0
Alto	14 - 20	14	41.2
TOTAL		34	100

Fuente: Ficha de observación del desempeño docente, I.E “Liceo Trujillo”

En la tabla 4 se observa que, en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, el 11.8% de los docentes tienen nivel bajo, el 50.0% nivel medio y el 38.2% tienen nivel alto. En la enseñanza para el aprendizaje el 8.8 % tienen nivel bajo, 52.9% de los docentes obtienen nivel medio y el 38.2% tienen nivel alto. Asimismo, el 11.8% de los docentes tienen nivel bajo, 47.1% obtienen nivel medio y el 41.2% tienen nivel alto en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad; en tanto que, el 8.8 % de los docentes tienen nivel bajo, 50.0% obtienen nivel medio y el 41.2% tienen nivel alto en el desarrollo de su profesionalidad y la identidad docente. Determinándose que las dimensiones del desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo” es promedio de nivel medio (50.0%).

Figura 4. Dimensiones del desempeño de los docentes de la I.E. “Liceo Trujillo”



Fuente: Ficha de observación del desempeño docente, I.E “Liceo Trujillo”

Tabla 5. Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.

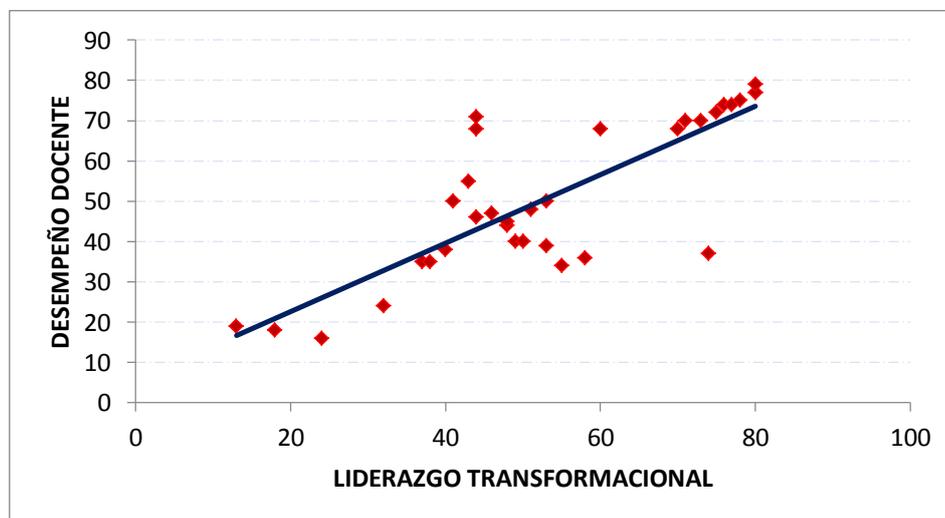
CORRELACIÓN R DE SPEARMAN	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
DESEMPEÑO DOCENTE	
Coef. de correlación (R)	0.752**
Significancia	0.000
N	34

Fuente: Ficha de observación del liderazgo transformacional y el desempeño docente, I.E “Liceo Trujillo”

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

En la tabla 5 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.752$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente en el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.

Figura 5. Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.



Fuente: Ficha de observación del liderazgo transformacional y el desempeño docente, I.E “Liceo Trujillo”

Tabla 6. Liderazgo proactivo y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”

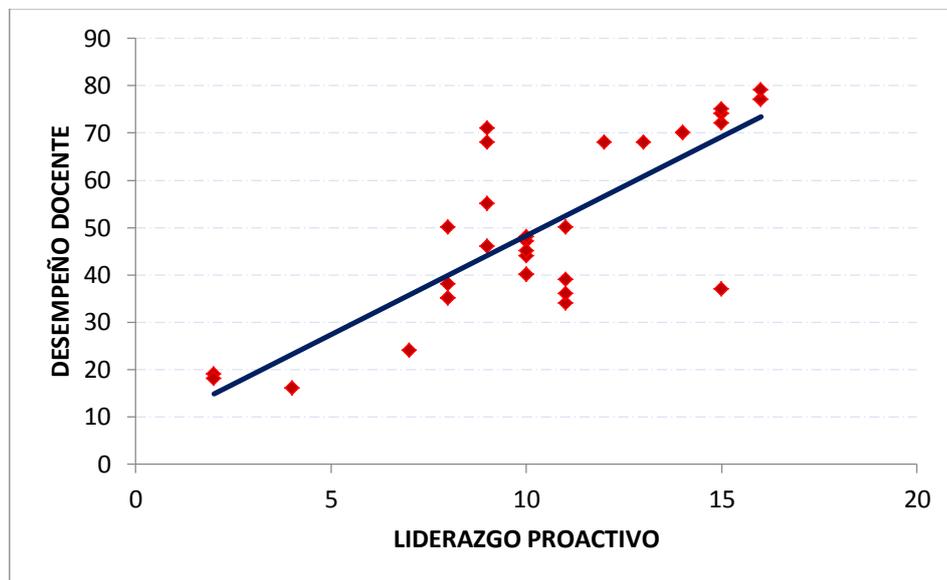
CORRELACIÓN R DE SPEARMAN	ESTILO PROACTIVO
DESEMPEÑO DOCENTE	
Coef. de correlación (R)	0.741**
Significancia	0.000
N	34

Fuente: Ficha de observación del liderazgo transformacional y el desempeño docente, I.E “Liceo Trujillo”

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

En la tabla 6 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.741$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que el liderazgo proactivo se relaciona significativamente en el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.

Figura 6. Liderazgo proactivo y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.



Fuente: Ficha de observación del liderazgo transformacional y el desempeño docente, I.E “Liceo Trujillo”

Tabla 7. Liderazgo potenciador y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”

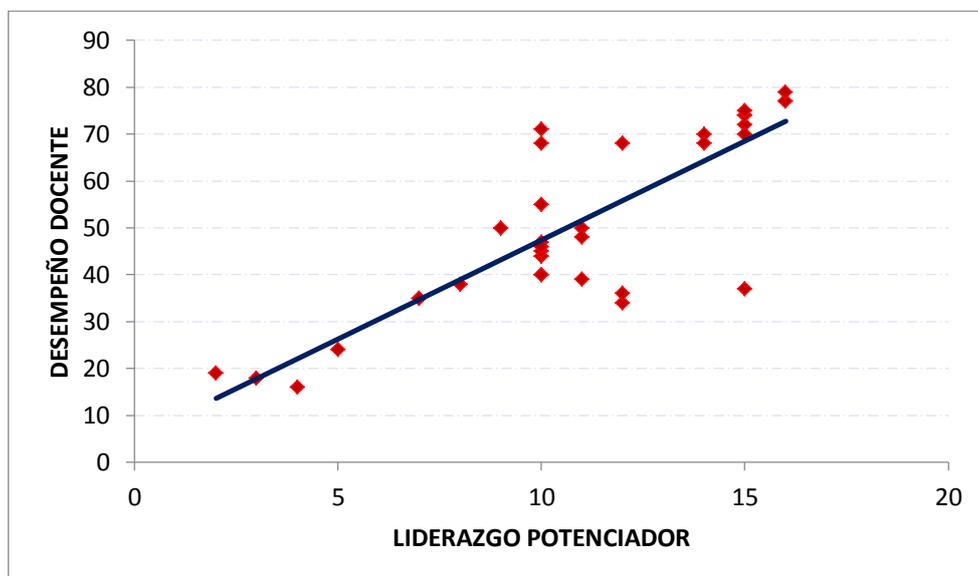
CORRELACIÓN R DE SPEARMAN	ESTILO POTENCIADOR
DESEMPEÑO DOCENTE	
Coef. de correlación (R)	0.768**
Significancia	0.000
N	34

Fuente: Ficha de observación del liderazgo transformacional y el desempeño docente, I.E. “Liceo Trujillo”

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

En la tabla 7 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.768$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que el liderazgo potenciador se relaciona significativamente en el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.

Figura 7. Liderazgo potenciador y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.



Fuente: Ficha de observación de liderazgo transformacional y el desempeño docente, I.E. “Liceo Trujillo”.

Tabla 8. Liderazgo motivador de logro y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.

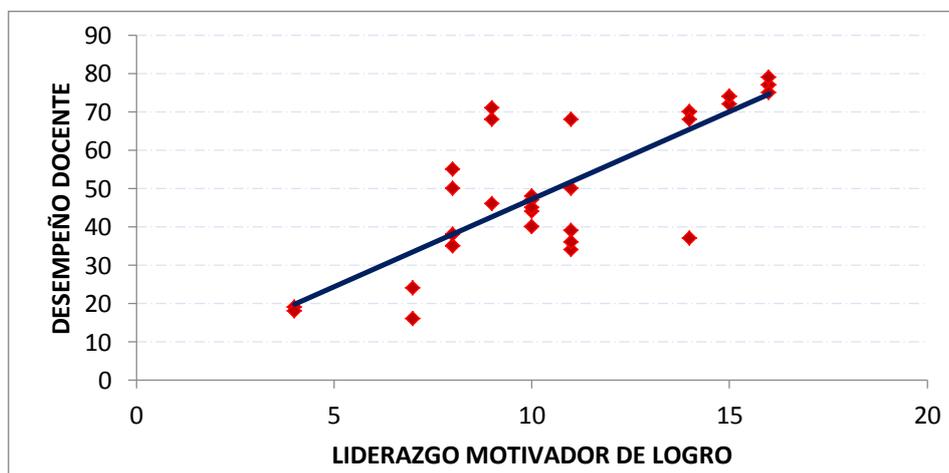
CORRELACIÓN R DE SPEARMAN	ESTILO MOTIVADOR DE LOGRO
DESEMPEÑO DOCENTE	
Coef. de correlación (R)	0.747**
Significancia	0.000
N	34

Fuente: Ficha de observación de liderazgo transformacional, I.E “Liceo Trujillo”.

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

En la tabla 8 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.747$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que el liderazgo motivador de logro se relaciona significativamente en el desempeño docente de la I.E. Liceo Trujillo.

Figura 8. Liderazgo motivador de logro y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.



Fuente: Ficha de observación del liderazgo transformacional y el desempeño docente, I.E. “Liceo Trujillo”.

Tabla 9. Liderazgo desarrollador y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.

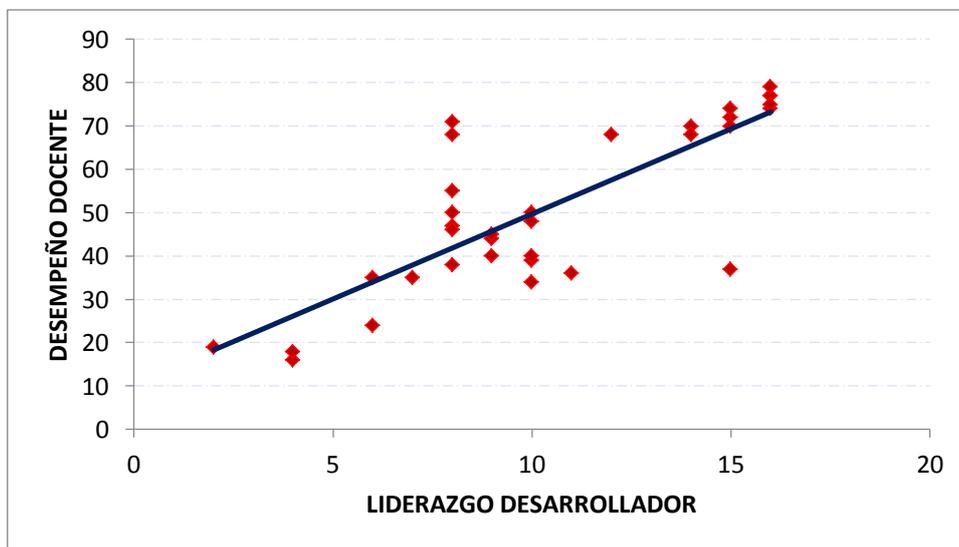
CORRELACIÓN R DE SPEARMAN	ESTILO DESARROLLADOR
DESEMPEÑO DOCENTE	
Coef. de correlación (R)	0.747**
Significancia	0.000
N	34

Fuente: Ficha de observación del Liderazgo transformacional y el desempeño docente, de la I.E. “Liceo Trujillo”.

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

En la tabla 9 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.747$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que el liderazgo desarrollador se relaciona significativamente en el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.

Figura 9. Liderazgo desarrollador y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.



Fuente: Ficha de observación liderazgo transformacional y desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.

Tabla 10. Liderazgo integrador y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.

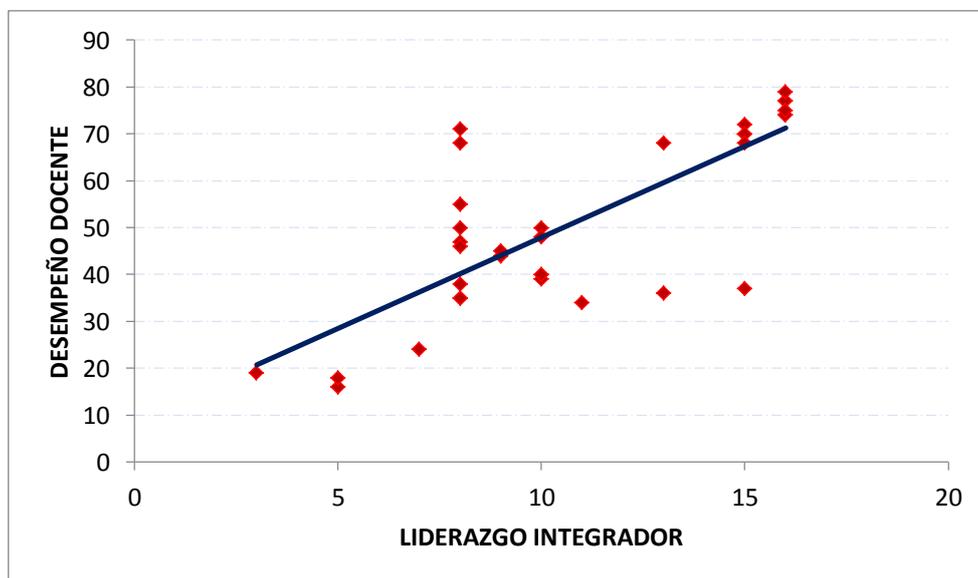
CORRELACIÓN R DE SPEARMAN	ESTILO INTEGRADOR
DESEMPEÑO DOCENTE	
Coef. de correlación (R)	0.720**
Significancia	0.000
N	34

Fuente: Ficha de observación del liderazgo transformacional y el desempeño docente, de la I.E “Liceo Trujillo”.

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

En la tabla 10 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.720$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que el liderazgo integrador se relaciona significativamente en el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.

Figura 10. Liderazgo integrador y su relación con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”.



Fuente: Ficha de observación del liderazgo transformacional y el desempeño docente, de la I.E.”Liceo Trujillo”.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación, después de la contrastación de la hipótesis a través de la ficha de observación son significativos, tal como se demuestra en la tabla 1, en donde el 52.8% de los docentes presentan un liderazgo transformacional medio, el 8.8% tienen nivel bajo, y solamente el 38.2% tienen nivel alto. (Ver tabla 1), lo cual implica que más del 50% de docentes de la institución educativa “Liceo Trujillo” su nivel de liderazgo no es el adecuado para contribuir a la formación del educando.

Estos datos se evidencian según la tabla 2, de acuerdo con sus dimensiones en estudio, tal como es la dimensión de liderazgo proactivo, donde el 55.9% de los docentes tienen un nivel medio, el 8.8% nivel bajo y únicamente el 35.3% nivel alto; en la dimensión de liderazgo potenciador el 47.1% de los docentes alcanzan nivel medio, el 11.8% nivel bajo y tan solo el 41.2% nivel alto; la dimensión sobre liderazgo motivador el 61.8% nivel medio, el 5.9% nivel bajo y solo el 32.4% tienen nivel alto; en la dimensión de liderazgo desarrollador el 55.9% tienen nivel medio, el 8.8% nivel bajo y únicamente el 35.3% tienen nivel alto y en la dimensión de liderazgo integrador el 52.9% tienen nivel medio, el 8.8% y tan solo el 38.2% tienen nivel alto. Es decir, solamente un 36% de los docentes tienen una formación en liderazgo transformacional el cual es de gran importancia para la formación integral del alumno. (Ver tabla 2)

Es así, como lo manifiesta Moreira (2010) que el liderazgo transformacional es importante porque se vincula con la formación en forma positiva y con las necesidades de los seguidores. Asimismo, Villalón (2014) afirma que el líder enfatiza la motivación y la obtención de objetivos, porque refuerza la confianza y la eficacia de los seguidores (Gento, 2012).

Respecto a la variable sobre desempeño docente se puede observar en la tabla 3 que el 47.0% de los docentes tienen nivel medio, el 11.8% nivel bajo y solamente el 41.2% nivel alto, estos datos estadísticos nos indican que hay la necesidad de realizar el monitoreo para orientar el trabajo docente hacia una educación de calidad (Murillo, 2008). (Ver tabla 3).

Para García (2007) existe el problema de docentes inconformes con la profesión, que comparten su tiempo con otras ocupaciones, docentes desmotivados por la situación económica y la consideración social de la profesión, por la formación recibida, que no cumple los requisitos de calidad. Tal es el caso del docente peruano que no cumple con los requisitos indispensables que le permitan hacer frente a los retos del momento actual (Echeverry, 2011).

En la tabla 4 se observa el nivel de las dimensiones del desempeño docente, en donde, la dimensión sobre la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, el 50.0% de los docentes tienen nivel medio, el 11.8% nivel bajo y solamente el 38.2% nivel alto; en la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes el 8.8% tienen nivel bajo, el 52.9% nivel medio y tan solo el 38.2% nivel alto; en la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad el 11.8% tienen nivel bajo, el 47.1% nivel medio y únicamente el 41.2% nivel alto; en la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente el 8.8% tienen nivel bajo, el 50.0% nivel medio y solamente el 41.2 % nivel alto, determinándose que las dimensiones del desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo” no se encuentran fortalecidas y por lo tanto el trabajo docente es deficiente. (Ver tabla 4).

Al respecto Cuenca (2011), manifiesta que el líder transformador elabora estrategias, las cuales consolidan los intereses personales del docente con su organización. Por lo que, Farro (2001) expresa que el líder pedagógico conoce estrategias de cómo sustituir un objetivo por otro, reducir la resistencia e implementar decisiones en los seguidores. Por tanto, la relación entre el liderazgo transformacional y desempeño docente es de tipo complementario, es así, como Calderón (2001) lo explica, que los docentes poseen características de liderazgo transformacional que se manifiestan en el ejercicio de la función.

En la tabla 5 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.752$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$), la cual quiere decir que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”. El proceso cognitivo valora la importancia del líder como es la visión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás. Esta acción es importante para consolidar el liderazgo transformacional como afirma Bolívar (2010) que tiene tres componentes: la dirección de

acción por la cual el trabajador sabe hacer en base a los objetivos a alcanzar; la intensidad del esfuerzo es asumida al cumplimiento de sus objetivos lo cual le traerá mejores beneficios personales y profesionales. (Ver tabla 5)

Esto se observa mejor en las tablas 6, 7, 8, 9,10, las cuales nos muestran la relación que existe entre el desempeño docente y las dimensiones del liderazgo transformacional, por ejemplo, en la dimensión estilo proactivo el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.741$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$); en la dimensión de estilo potenciador el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.768$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$); en la dimensión de estilo motivador de logro el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.747$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$); en la dimensión de estilo desarrollador el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.747$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) y en la dimensión de estilo integrador el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.720$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$), lo cual quiere decir que las dimensiones del liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente de la I.E. “Liceo Trujillo”. (Ver tabla 6, 7, 8, 9,10).

En tal sentido, el liderazgo transformacional se inserta en condiciones representativas de la escuela como los objetivos, su cultura, sus programas e instrucciones, sus políticas y organización; y sus recursos para obtener un mejor funcionamiento dentro de los contextos en los cuales se desarrolla (Benavides, 2010).

CONCLUSIONES

La relación que existe entre el desempeño docente y el liderazgo transformacional en su dimensión estilo proactivo presenta un coeficiente de correlación de Spearman, el cual es $R = 0.741$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$, siendo este menor al 5% ($p < 0.05$). (Ver tabla 6)

La dimensión de estilo potenciador del liderazgo transformador y su relación con el desempeño docente es significativa y directa, así lo demuestra el coeficiente de correlación de Spearman, el cual es $R = 0.768$ (existiendo una alta relación directa) con un nivel de significancia $p = 0.000$, siendo este menor al 5% ($p < 0.05$). (Ver tabla 7)

La relación entre el desempeño docente y la dimensión de estilo motivador del liderazgo transformacional, tiene un coeficiente de correlación de Spearman, el cual es $R = 0.747$ (existiendo una alta relación directa) con un nivel de significancia, donde $p = 0.000$, siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$). (Ver tabla 8)

En la dimensión de estilo desarrollador del liderazgo transformacional y la relación con el desempeño docente, el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.747$ (existiendo una alta relación directa) con un nivel de significancia, en donde $p = 0.000$, siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$). (Ver tabla 9)

Y en la dimensión de estilo integrador del liderazgo transformacional y el desempeño docente, el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.720$ (lo que indica una alta relación directa) con un nivel de significancia, en donde $p = 0.000$, siendo este menor al 5% ($p < 0.05$). (Ver tabla 10)

Por último, el coeficiente de correlación de Spearman es $R = 0.752$, con un nivel de significancia $p = 0.000$, siendo este menor al 5% ($p < 0.05$), lo cual quiere decir que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente de la I.E. "Liceo Trujillo". (Ver tabla 5)

RECOMENDACIONES

Brindar asesoramiento sostenible a los docentes en liderazgo transformacional, por parte de los directivos de la institución educativa, con el fin de resolver paulatinamente y en forma conjunta la problemática vinculada al liderazgo transformacional, para alcanzar una educación de calidad.

Promover la práctica sobre liderazgo y pedagogía, para abrir el camino y seguir investigando acerca del liderazgo transformacional y habilitar una nueva forma de gobernabilidad en la escuela.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership* (3th ed.). Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Bass y Avolio (1990). Bass, B. *El Liderazgo Transformacional y cultura organizacional*. Obtenido de la *Administración Pública Quarterly*.
- Bass y Avolio (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bedoya, J. (2002). *Epistemología y pedagogía*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Benavides, C. (2010). *Liderazgo Pedagógico basado en el trabajo colaborativo del Cuerpo Docente*. Madrid: Universidad Nacional de Educación.
- Bernal, J. (2001). *Liderar el cambio: El Liderazgo Transformacional*. Zaragoza: Departamento Ciencias de la Educación.
- Bruner, J. (1972). *El Proceso de educación*. México: Ed.Uteha.
- Consejo Nacional de Educación (2007). *Hacia un Proyecto Educativo Nacional 2006-2021*. Lima: Consejo Nacional de Educación.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Buenos Aires: Paidós.
- Cuenca, R. (2011). *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente*. Lima: Impreso por Cecosami.
- Echeverry, R. (2011). *Evaluación Docente Integral con fines de Mejoramiento, Edificando*: Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.
- Farro, C. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de calidad*. Lima: Perú.

- Feinberg, Ostroff & Burke, (2005). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Flórez, (2005). Educación y Pedagogía, Medellín: Universidad de Antioquia.
- García, R. (2007). Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos. Granada: Edit. Ajibe.
- Gento, S. (2012). Liderazgo Educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas“. Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. España: CIOIE- Granada.
- Hellriegel, y John. (2004). Comportamiento organizacional. Pennsylvania: Universidad de Texas.
- Hernández, G. (2015). Liderazgo y sociedad en el siglo XXI.
- Hernández, F. y Sancho, J. (1996). Docencia e investigación en la Universidad una profesión, dos mundos. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Imbernón, F. (1998). La formación y el desarrollo del Profesorado: de la formación espontánea a la formación planificada. Barcelona: Departamento de Didáctica y Organización Escolar.
- Jaimes, C. (2011). La educación secundaria en Perú y sus profesores: cambios y continuidades. México: Facultad de Educación.
- Kouzes, Jim y Otros (1999). Desafío del Liderazgo. México: Ed. Granica.
- Lemus, L. (1969). Pedagogía. Buenos Aires: Kapelusz.
- Lerma, A. (2007). Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. México: Editorial Thompson.
- López, Y (2006). La cultura de la institución escolar. Investigación en la escuela. Sevilla: Diada Editora,
- Manes (2011). Gestión estratégica para instituciones educativas. Barcelona. Ediciones Granica S.A.

- Ministerio de educación (2003). Ley general de educación 28044. Lima: Dirección General de Desarrollo Docente.
- Ministerio de Educación (2012). Marco del Buen Desempeño Docente. Lima: Dirección General de Desarrollo Docente.
- Nassif, R. (1978). Pedagogía General. Buenos Aires, Argentina: Editorial Kapelusz. 1978.
- Pozner, P (2000). Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa. Buenos Aires: UNESCO.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica –metodológica para el análisis de la dirección organizacional. Monterrey: Revista de Ciencias Sociales.
- Ravitch D. (1996). Estándares Nacionales en Educación. Washington, D.C: Brookings Institution.
- Reyes, A. (1997). Prácticas del Liderazgo escolar implicado en la promoción de la justicia social: estudio de un caso en Educación Secundaria.
- Richard, L. (2010). Teoría y diseño organizacional. México: Departamento de Ciencias Administrativas y Mercadotecnia Tecnológico de Monterrey.
- Saavedra, M. (2004). Evaluación del aprendizaje. Conceptos y técnicas. México: Pax
- Smylie y Denny, (1990). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas. Madrid: Revista Española de Pedagogía
- Tobón, S (2006). Aspectos básicos de la formación basada en competencias. Bogotá: Ecoe, 2004.
- Velásquez, L. (2006). Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. España: Editorial Ideas Propias.
- Villalón, X. (2014). El Liderazgo Transformacional como agente motivador en un Establecimiento Municipal. Santiago: Departamento de Educación.

TESIS

- Chávez, Y (2012). Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en la Red Educativa N° 04 del Distrito de Independencia-UGEL 02 Rímac, 2012. Tesis maestría. Perú. Universidad Cesar Vallejo.
- Esparza, A. F. (2016). El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocío S.A, año 2016, Trujillo. Perú, Universidad César Vallejo.
- Flores, M (2015) Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Villa María del Triunfo, UGEL 01, 2012, Tesis de grado, Perú Universidad Cesar Vallejo.
- Huillca, B (2015). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de Ciencias Histórico - Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Tesis de grado. Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Jiménez. (2014). Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada. Trabajo de investigación para obtener el grado de maestría en psicología. Colombia, Universidad Católica de Colombia.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.
- Montiel, C (2013). Liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria. Tesis de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Educación. Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación.
- Moreira, C. (2010). Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares. Tesis doctoral. España, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología.
- Peragine, T (2009). Liderazgo del gerente educativo y desempeño laboral del docente de educación básica. Tesis de grado. Venezuela, Universidad Rafael Urdaneta.

Reyes, M. (2015). Liderazgo transformacional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N° 07 del Distrito de Villa María del Triunfo UGEL N° 01, año 2014. Tesis de grado. Perú, Universidad Cesar Vallejo.

Sánchez (2017). Estilo de liderazgo y desempeño laboral en Hipermercados Tottus S. A Trujillo 2017. Tesis de grado. Perú, Universidad César Vallejo.

Sebastián, E (2015). Liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 04, Comas, 2014. Tesis para optar grado de magíster. Perú, Universidad Cesar Vallejo.

REVISTAS

Beuses, J. y Pérez, A. (2013). Programación Neuro-Lingüística y el Liderazgo Gerencial en las Empresas de Servicios Médicos Ocupacionales, In Forum Humanes, 1(2).

Bolívar, A (2010) Liderazgo Pedagógico. Revista OGE. Universidad de Granada, volumen N° 06, pág.8.

Gutiérrez, M. (2003) El liderazgo transformacional en el docente universitario. Revista Virtual. Vol 1 N° 1. 72,96. Panamá: Universidad Especializada de las América.

Murillo, F. (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio Multinivel sobre los factores de eficacia de las escuelas españolas. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, volumen N° 6.

Roeders P. (2005) Aprendiendo juntos. Un diseño del aprendizaje activo. (1ra. edición peruana). Sociedad Cultural WALKIRIA Ediciones, publicación con apoyo de la GTZ; 1997; 174 páginas.

Salazar, M. (2006) El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNI revista - Vol. 1, N° 3.

LINKOGRAFÍA

Calderón, D (2001). Liderazgo en la función docente. revista de la revista Asociación de Investigación y experimentación. Disponible en 2001 www.raco.cat/index.php/assaigteatre/article/viewFile/145685/260909. [Recuperado el 25/02/, 20107,11:20 a.m.]

Gairin y Villa (1995). Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura. [Recuperado el 08/08/2017, 07:20 p.m.]

Khadem, R. (2002). Libro la educación para el empleo [en línea], recuperado el 20 de mayo del 2017. Disponible en enclase.org.mx/proyectos/wpcontent/.../06/Libroeducacionparaeempleomckinsey.pdf. [Recuperado el 12/03/2017, 10:45 a.m.]

Meza. L. (2002). La Educación como Pedagogía o como Ciencia de la Educación. En revista virtual Matemática, Educación e Internet. <http://www.cidse.itcr.ac.cr/revistamate/Contribucionesv3n2002/educacion/pag1.htm>. [Recuperado el 23/11/2017, 10:45 a.m.]

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TITULO: EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “LICEO TRUJILLO”						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa “¿Liceo Trujillo”?	GENERAL Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa “Liceo Trujillo”.	La relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente de la Institución Educativa “Liceo Trujillo”, es significativa.	VARIABLE INDEPENDIENTE Liderazgo transformacional	Proactivo	Visión de futuro Explica sus decisiones Claridad de objetivos Rendimiento de los seguidores	Ficha de observación
	Potenciador			Incentiva logros Busca el crecimiento personal Delega funciones Aprovecha ideas diferentes		
Motivador de logro	Promueve alto rendimiento Comunica puntos débiles Reconoce logros Fomenta el trabajo entre docentes					
Desarrollador	Desarrolla habilidades Promueve la creatividad Mejora continua Fomenta actitudes de colaboración Busca consensos Desarrolla conocimientos Mejora sus resultados					
		Integrador	Relaciona los objetivos a corto plazo y largo plazo Busca el consenso en su grupo de colaboradores Realiza esfuerzos importantes para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y competencias de sus colaboradores. Analiza con cada colaborador el mejoramiento de resultados individual y grupal.			

	<p>ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional de los docentes y su capacidad de preparación para el aprendizaje de los estudiantes • Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional de los docentes y la calidad de la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. • Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional de los docentes y el nivel de participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. • Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional de los docentes y el desarrollo de su profesionalidad e identidad docente. 		<p>VARIABLE DEPENDIENTE Desempeño docente</p>	<p>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</p>	<p>Conoce las características de sus estudiantes. Planifica la enseñanza, adecuando los contenidos.</p>	<p>Ficha de observación</p>
				<p>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</p>	<p>Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad. Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa.</p>	
				<p>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</p>	<p>Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela. Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.</p>	
				<p>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.</p>	<p>Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo. Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	

Anexo 2. Ficha de observación para medir el liderazgo transformacional en los docentes

1. FUNDAMENTACIÓN

La importancia atribuida a la observación dentro tanto de la formación inicial como permanente del profesorado se debe al gran abanico de posibilidades que esta tiene dentro del ámbito educativo, ya que puede ser utilizada como método de investigación de las distintas realidades que se dan en el mismo, en cuyo caso deberemos utilizarla con todo su rigor.

2. OBJETIVO

La ficha de observación es un instrumento de recojo de información de los datos recogidos mediante la técnica de observación.

3. DESCRIPCIÓN

En este caso la ficha de observación se utilizó para recoger información acerca del liderazgo de los docentes que laboran en la I.E “Liceo Trujillo” en sus diferentes dimensiones.

4. INSTRUCCIONES

Marcar con una X donde se considere que se encuentra la situación observada que más se acerca a la realidad del docente.

Se recomienda al ser objetivo en su evaluación.

5. ITEMS

Nº	ITEMS	Nunca	Escasamente	A veces	A menudo	Siempre
PROACTIVO						
1	Establece una visión de futuro respecto a la Institución.					
2	Explica las razones de sus decisiones en función del entorno					
3	Relaciona con claridad los objetivos a largo plazo con el corto plazo					
4	Logra el máximo rendimiento e los seguidores ya que son capaces de inspirarlos y crear sus propios criterios para el éxito, el desarrollo innovador, resolución de problemas y habilidades					
POTENCIADOR						
5	Establece incentivos relacionados con el logro de objetivos					
6	Busca el crecimiento personal y profesional de sus equipos					

7	Delega autoridad, responsabilidad a los trabajadores, de forma que estos se sientan autónomos y responsables de su trabajo					
8	Fomenta y aprovecha las ideas y los puntos de vista diferentes que ayudada a mejorar.					
MOTIVADOR DE LOGRO						
9	Promueve un rendimiento alto de su equipo y de él mismo orientando a la consecución de los resultados de corto plazo					
10	Comunica puntos débiles/fuertes buscando soluciones					
11	Motiva mediante el reconocimiento y la recompensa el desempeño de sus colaboradores					
12	Fomenta el trabajo entre docentes de las diferentes áreas					
DESARROLLADOR						
13	Motiva, entrena, capacita, desarrolla las habilidades y competencias de las personas a corto plazo, para mejorar su eficiencia.					
14	Promueve la creatividad					
15	Establece las bases de la mejora continua					
16	Fomenta actitudes en sus colaboradores destinadas a mejorar el autoaprendizaje y la capacitación en el entorno de trabajo.					
INTEGRADOR						
17	Relaciona los objetivos a corto plazo y las tareas que se realizan en su área con objetivos a largo plazo					
18	Busca el consenso en su grupo de colaboradores					
19	Realiza esfuerzos importantes para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y competencias de sus colaboradores					

20	Analiza con cada colaborador como se pueden mejorar sus resultados individuales y los del área.					
----	---	--	--	--	--	--

ESCALA VALORATIVA

RESPUESTA	VALOR
Nunca	0
Escasamente	1
A veces	2
A menudo	3
Siempre	4
RANGO	NIVEL
Excelente	61-80
Bueno	41-60
Regular	21-40
Deficiente	0-20
RANGO	NIVEL
Excelente	16-20
Bueno	11-15
Regular	6-10
Deficiente	0-5

Anexo 3. Ficha de observación para medir la variable del desempeño docente en la I.E. “Liceo Trujillo”

1. FUNDAMENTACIÓN

La ficha de observación para medir el desempeño docente tiene su base en la R.M. N.º 023-2015-MINEDU, Norma técnica denominada "Normas que regulan la contratación de profesores en las instituciones educativas públicas de Educación Básica y Técnico Productiva en el año 2015".

2. OBJETIVO

La ficha de observación es un instrumento de recojo de información de mediante la técnica de observación.

3. DESCRIPCIÓN

En este caso la ficha de observación sirvió para observar el desempeño docente en el aula.

4. INSTRUCCIONES

Marcar con una X donde se considere que se encuentra la situación observada que más se acerca a la realidad del docente.

Se recomienda al ser objetivo en su evaluación.

5. ITEMS

Nº	ÍTEM	Nunca	Escasa - mente	A veces	A menudo	Siempre
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes						
1	El docente desarrolla estrategias para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes.					
2	El docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas según las orientaciones básicas para la programación curricular					
3	El docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes sobre las no pedagógicas en la sesión de aprendizaje.					
4	Crea o selecciona materiales y o recursos educativos, de manera					

	oportuna que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje.					
5	El docente crea o selecciona estrategias de evaluación apropiadas a los alumnos.					
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes						
6	El docente utiliza metodologías de enseñanza que promueven el desarrollo de competencias y capacidades					
7	Logre la participación y el interés de los estudiantes por las actividades de aprendizaje.					
8	El docente promueve el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico de los estudiantes.					
9	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.					
10	Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje.					
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad						
11	Participa en el diseño, revisión, actualización e implementación de los documentos de gestión institucional.					
12	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.					
13	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.					
14	Trabaja colaborativamente con las familias, para establecer expectativas mutuas y					

	comunicación constante con el fin de apoyar al estudiante en su desarrollo y logros de aprendizaje.					
15	Participa activamente en la gestión de la escuela o la red desde una perspectiva democrática, respetando los acuerdos y proponiendo mejoras de manera coordinada.					
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.						
16	El docente participa activamente en la elaboración de documentos pedagógicos de la I.E.					
17	El docente participa en las actividades de orientación a los estudiantes.					
18	El docente se comunica con los padres de familia o apoderados para brindar información y orientar sobre el progreso y avance de los estudiantes.					
19	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad dl servicio educativo de la escuela					
20	Participa en las actividades programadas por la institución educativa, en las que interactúan con otras instituciones.					

VALOR DE LAS RESPUESTAS

RESPUESTA	VALOR
Nunca	0
Escasamente	1
A veces	2
A menudo	3
Siempre	4

NIVELES DE LA VARIABLE	
RANGO	NIVEL
-Excelente	61-80
-Bueno	41-60
-Regular	21-40
-Deficiente	0-20

NIVELES DE LAS DIMENSIONES	
RANGO	NIVEL
-Excelente	16-20
-Bueno	11-15
-Regular	6-10
-Deficiente	0-5

A cada rango se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que, a mayor puntaje en esta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden (ver Anexo 3 para correspondencia de ítem-variable, utilizada para puntuación).



Figura 11. Frontis de la I.E “Liceo Trujillo”



Figura 12. Personal docente de la I.E “Liceo Trujillo”



Figura 13. Docente del nivel secundaria, Área de Comunicación, en pleno desarrollo de la sesión de aprendizaje



Figura 14. Observación de la sesión de aprendizaje de la docente del Área de Comunicación



Figura 15. Docente del nivel primaria en el desarrollo de la sesión de aprendizaje- turno tarde.



Figura 16. Recojo de información mediante la ficha de observación sobre el desempeño en el aula del docente del nivel primaria



Figura 17. Observación del desarrollo de la sesión de aprendizaje de la docente del nivel primaria -turno mañana



Figura 18. Registro de evidencias de los documentos de preparación de clases de la docente del nivel primaria



Figura 19. Docente del nivel secundaria, Área Ciencias sociales, en el desarrollo de su clase



Figura 20. Docente del Área de Ciencia, Tecnología y Ambiente en el desarrollo de una sesión de aprendizaje



Figura 21. Trabajo en equipo de docentes (GIA) de la I.E.



Figura 22. Trabajo de tutoría con los padres de familia de la I.E.