

Desempeño Docente, Liderazgo Transformacional y la Calidad de la Educación en la I.E. N° 1230 “Sulpicio García Peñaloza”, Viña Alta, La Molina (Perú)

Teaching Performance, Transformational Leadership and the Quality of Education in the I.E. No. 1230 “Sulpicio García Peñaloza”, Viña Alta, La Molina (Peru)

Olaya Guerrero, Julio César; Hurtado Baldeón, Claudio Percy; Hilario Choque, Katty Beatriz; Contreras Orellana, Jessica Gladys; Reyes Martínez, Kenina Maribel

 **Julio César Olaya Guerrero**
jolayagu7@ucvvirtual.edu.pe
Universidad Privada César Vallejo, Perú

 **Claudio Percy Hurtado Baldeón**
cphb_35@yahoo.com
Universidad Privada César Vallejo, Perú

 **Katty Beatriz Hilario Choque**
khc_02@hotmail.com
Universidad Privada César Vallejo, Perú

 **Jessica Gladys Contreras Orellana**
jcontreraso1321@gmail.com
Universidad Privada César Vallejo, Perú

 **Kenina Maribel Reyes Martínez**
nicorazon04@hotmail.com
Universidad Privada César Vallejo, Perú

ALTERNANCIA REVISTA DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN

Editorial RELE, Perú
ISSN: 2710-0936
Periodicidad: Semestral
vol. 4, núm. 7, 2022
editor@revistaalternancia.org

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/747/7473974010/>

Resumen: Analiza la problemática del desempeño docente de la I.E. N° 1230 “Sulpicio García Peñaloza” – Viña Alta buscando la transformación integral de los docentes, destacando los dominios: preparación para el aprendizaje de los estudiantes y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Se diseñará un programa de liderazgo transformacional enfatizando el crecimiento profesional, motivación permanente, confianza y predicar con el ejemplo. Asimismo, implementaremos técnicas y acciones para lograr el empoderamiento de los docentes de la I.E., con los recursos, presupuesto y fuentes de financiamiento

Palabras clave: Liderazgo, institución educativa, desempeño docente, calidad, Perú.

Abstract: Analyzes the problem of teaching performance of the I.E. N° 1230 “Sulpicio García Peñaloza” – Viña Alta seeking the comprehensive transformation of teachers, highlighting the domains: preparation for student learning and teaching for student learning. A transformational leadership program will be designed emphasizing professional growth, permanent motivation, confidence and leading by example. Likewise, we will implement techniques and actions to achieve the empowerment of I.E teachers, with the resources, budget and sources of financing.

Keywords: Leadership, educational institution, Teaching performance, Quality, Peru.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar un proyecto de liderazgo transformacional orientado al desempeño docente de los profesores de secundaria de la I. E. N° 1230 “Sulpicio García Peñaloza”- Viña Alta, La Molina. Se realizó el diagnóstico de la I.E. N° 1230 “Sulpicio García Peñaloza”- La Molina y sostenido entrevistas con el director para profundizar los datos obtenidos y poder plantear el problema. Se realizaron varias reuniones con los colegas, dejando tantas cosas, otros estudios, familia, ratos de ocio para poder formular un buen proyecto. Los docentes somos líderes que nacimos para triunfar. La perspectiva del liderazgo transformacional es hacer crecer intelectualmente a los docentes con talleres de capacitación en la práctica docente orientados a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes y enseñanza para el aprendizaje para mejorar la calidad educativa. El trabajo se dividió en diagnóstico de la IE, descripción del problema, probables barreras, competencias y estrategias de liderazgo, técnicas y acciones para implementar la gestión del proyecto, recursos y presupuestos.

Descripción del problema

La institución educativa N° 1230 ubicada en el distrito de La Molina, brinda servicios de atención escolar de educación básica en primaria, secundaria y CEBA. La población es de 1370 estudiantes, en primaria 760 y en secundaria 610 estudiantes; cuenta con un total de 56 docentes, de los cuales 27 primaria y 29 secundaria, la infraestructura fue realizada por los propios padres de familia, cuenta con los servicios básicos de agua, luz, y desagüe, por el tipo de suelo arenoso algunas aulas el techo está cediendo dominándose áreas en peligro, y tiene como visión la acreditación y ser líder en la formación integral del estudiante con sólidos valores morales y orientados hacia la excelencia y su realización personal. En relación al funcionamiento de la IE, se evidenció poco monitoreo y acompañamiento en el trabajo colegiado, GIAS, coordinación pedagógica y reuniones de interaprendizaje por parte del director, algunos docentes no cuentan con sesiones de aprendizaje, no realizan una adecuada retroalimentación, adaptación y adecuación de las sesiones de aprendizaje, falta implementar las estrategias socioemocionales y el manejo de los enfoques pedagógicos y estrategias de aprendizaje. Se corroboró dicha problemática con los resultados de la encuesta que a continuación mostramos.

1.- ¿Cuán útil fue el apoyo pedagógico que recibió de la IE en el proceso de elaboración de su planificación curricular anual? Obteniéndose el siguiente resultado EL 66.7 % de docentes destacaron que es útil y muy útil el apoyo pedagógico en la elaboración de su planificación curricular, mientras el 33.3% no ha recibido apoyo pedagógico.

2.- ¿Cuán útil es el apoyo pedagógico que recibe de la IE en el proceso de elaboración o ajuste de la planificación de sus unidades didácticas? El 50% de los entrevistados consideraron que es muy útil y útil el apoyo pedagógico en el proceso de la elaboración de la planificación de las unidades didácticas, el 16.7% poco útil y el 33.3 % no ha recibido apoyo pedagógico en el proceso de elaboración de la planificación de unidades didácticas.

3.- ¿Cuán útil le ha resultado la retroalimentación que ha recibido de la IE luego de ser observado en su desempeño en el aula? El 58.3% de docentes entrevistados enfatizaron que la retroalimentación es muy útil y útil, mientras que el 41.7% no ha recibido retroalimentación sobre su desempeño en el aula.

4.- ¿Cuán útil le ha resultado participar en otras estrategias de fortalecimiento docente organizadas por su IE (talleres de capacitación, grupos de interaprendizaje u otros)? Se obtiene la siguiente respuesta el 91.7% de docentes precisaron que es muy útil y útil y el 8.3% poco útil. Se remarca las características del director, tiene experiencia en el cargo, es empático, carácter definido. Toma decisiones en forma democrática, y a veces permisivo. Los grupos de interaprendizaje se realizan por áreas, pero no todos se reúnen con ese fin. Se observó que un punto álgido con respecto al desempeño docente es la planificación curricular y la retroalimentación del director proceso reflexivo, por ello se realizó un proyecto de transformación involucrando a toda la comunidad educativa para la mejora de todos los aprendizajes.

Probables barreras

Para López (2011), “las barreras son los obstáculos que dificultan o limitan el aprendizaje, la participación y la convivencia en condiciones de equidad”.

Barreras de actitud

Indiferencia de algunos docentes por trabajar en beneficio de la escuela. También, desinterés por el desarrollo de proyectos implementados por instituciones ajenas a la institución educativa.

Barreras organizacionales

La institución educativa cuenta con un liderazgo transaccional, donde los docentes están acostumbrados a recibir recompensas para el logro de un buen desempeño docente. Es importante destacar la ausencia de un trabajo colaborativo entre docentes a nivel de institucional, esto impide trabajar por un mismo objetivo. Solo se realiza un trabajo aislado en las diferentes áreas.

Barreras de tiempo

Limitada disponibilidad de tiempo del personal docente debido a que cuentan con otras actividades fuera de su horario de trabajo en la institución educativa. Es fundamental, la aceptación de parte de la comunidad educativa para asumir el tiempo requerido en la implementación del proyecto de transformación.

Barreras del cambio

Rechazo del personal docente a cualquier cambio que tenga que ver con una escuela justa que beneficie a todos los estudiantes. Lograr la pérdida del control o el miedo a salir de su zona de confort por lo que no hay interés en su desarrollo profesional, por el cambio de mentalidad o por nuevas formas de pensar y actuar.

Barreras económicas

Carencia de partidas presupuestales para los gastos que generen la implementación del proyecto transformador en la institución educativa.

Competencias de liderazgo y estrategias de liderazgo a emplear para liderar la ejecución del proyecto transformacional.

Para Rodríguez (2011), el liderazgo es un proceso que influye en las actividades individuales y grupales de una manera que logra el resultado esperado. Asimismo, la competencia del liderazgo es la capacidad que tiene la persona en el ser, saber y saber hacer en situaciones reales, ante una tarea nueva, para resolver problemas, tomar decisiones y elaborar proyectos, desde una visión emprendedora y gerencial (Sierra 2016). El liderazgo transformacional ayuda al desarrollo de los seguidores, ya que el líder los motiva, inspira y persuade mediante una comunicación efectiva (Russel, 2019). Por otra parte, el liderazgo es la capacidad que tiene la persona para influenciar sobre un grupo de personas a fin de lograr un beneficio en común, además sostiene que el liderazgo transformacional ocurre cuando la persona se vincula hasta ser motivados enalteciendo la moral del grupo (Rojas Carrasco et al., 2020) Algunas definiciones sobre liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional ayuda al desarrollo de los seguidores, ya que el líder los motiva, inspira y persuade mediante una comunicación efectiva (Russel, 2019). El liderazgo transformacional considera al líder como agente de cambio quien impulsa realizar el compromiso y motiva al grupo y valora a las actividades efectuadas (Almirón Arévalo, 2020). El directivo es el líder ante la institución educativa, comunidad, padres de familia y representantes, entre sus competencias están los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes básicas para liderar, la comunicación, motivación, integración generando ambientes armoniosos, juicioso y productivo logrando a contribuir objetivos programados en la IE, considera la preparación y formación permanente (Guerra, D. & Sansevero, I. 2008).

Competencias del líder transformacional

El directivo como líder, posee competencias básicas, genéricas y laborales, para desarrollar efectivamente sus funciones directivas como administrativas, académicas, las cuales le dan las habilidades gerenciales que le faculta administrar el recurso humano en su institución.

Competencia Comunicativa: El líder educativo desarrolla su capacidad para tratar a las personas y posee habilidades gerenciales que le permiten llegar a administrar al recurso humano de la institución, motiva su gente y mantiene las buenas relaciones, trabajo en equipo, lo cual puede conducir a resultados efectivos y

productivos. El líder educativo desarrolla su capacidad para tratar a las personas, condición indispensable para lograr el éxito. El director y subdirector al ser gerentes natos de la institución educativa tiene que conseguir que su personal mantenga buenas relaciones, para obtener resultados efectivos y productivos.

Competencia Orientadora: Como líder transformacional de la IE, mantiene relaciones armoniosas lo cual le facilita que los docentes realicen las labores encomendadas. Orienta los procesos administrativos como académicos.

Competencia Integradora: Buscar que todos trabajen de manera integral para alcanzar los objetivos con eficacia. El rol que cumple el directivo es pretender que todos entiendan y dominen los diferentes procesos y corrige aquellos que son innecesarios o pretenden debilitarlos.

Competencia analítica: El personal directivo como líder transformador realiza una serie de actividades que le permite pensar y razonar sobre situaciones buscando alternativas viables de solución, tomando decisiones oportunas y generando una serie de acciones con base a sus conocimientos gerenciales Para orientar al personal domina las técnicas y metodologías del nivel educativo.

Competencia estimuladora: El líder transformacional debe ejercer la estimulación de su personal induciendo a emplear esfuerzos para lograr las metas. El líder transformacional estimula al personal a su cargo para que estén motivados y satisfagan sus necesidades.

Competencia innovadora: Se nutre de conocimientos como teorías, metodología y didáctica, posee habilidades y actitudes que le permiten adaptarse a los cambios del sistema educativo.

En el Marco del Buen Desempeño Directivo se logró la promoción y el liderazgo directivo en la práctica pedagógica de los docentes de la IE y el acompañamiento para lograr metas, apoyar, evaluar y mejora la calidad docente a través del interaprendizaje y de un apoyo sistemático (MBDD, 2014). Así mismo en el compromiso 6 de gestión escolar se refiere a los Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT, plantea las acciones y tareas a realizar en función de los aprendizajes (MINEDU, 2015). Manual de compromisos de gestión escolar.

Estrategias para liderar la ejecución del proyecto transformacional

Competencia de gestión	Competencia humana	Competencia técnica
Delegación de funciones Coordinación de las actividades de la institución educativa Motivación de los coordinadores y docentes. Transformación de los docentes para que se sientan miembros activos de la institución educativa.	Desarrollar la creatividad, cultura innovadora, estabilidad emocional, de los docentes de la institución. Desarrollar las habilidades blandas y duras. Comparte la autoridad y la responsabilidad. (Murillo, J.2006), pág. 105	Desarrollar la capacidad de innovación centrado en la práctica de enseñanza aprendizaje reforzando la visión institucional en el cual el director y los docentes buscan su beneficio personal y profesional de cada uno de ellos.

Los docentes jóvenes se identifican con el liderazgo transformador del director porque van a permitir mejorar sus capacidades y habilidades

Técnicas y acciones para implementar la gestión del proyecto educativo

Técnicas

Se utilizó la técnica de encuesta que, según Murillo (2006), “es una técnica cuya particularidad es la interacción personal”.

Encuesta: Dirigida a los docentes de la institución educativa para diagnosticar la situación actual, respecto al desempeño laboral docente, el cual es la base para plantear las estrategias para mejorar la gestión en relación al desempeño docente. Este diagnóstico señalará cuáles son los factores críticos por los que está atravesando la institución educativa respecto a la gestión y su relación con el desempeño docente. Dicho resultado servirá para proponer y pautear nuestro proyecto transformador.

También, se trabajó entrevista que, según Díaz, Torruco, Martínez, & Varela (2013) “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”.

Entrevista: Dirigida al director de la institución educativa para conocer aspectos como la planificación curricular y el desempeño docente, asimismo sobre el apoyo brindado por él en el proceso de retroalimentación a los docentes después de las visitas de acompañamiento.

Acciones

Las acciones para el desarrollo de las actividades del proyecto transformador se basaron dentro de la gestión educativa a través del ciclo de PHVA (ciclo de Deming). (Véase Figura 1)



FIGURA 1
 Actividades del Proyecto. Ciclo de PHVA (ciclo de Deming)
 Clases de Doctorado en Educación, septiembre 2021

Se desarrolló a través de reuniones periodicas de formación teorica práctica y reflexión dirigidos a los directivos y docentes de la institución educativa con la finalidad de fortalecer las competencias de los docentes en base a los intereses y necesidades pedagógico lo que permitirá la mejora de su práctica pedagógica.

Los talleres institucionales que se desarrollaron fueron para cumplir con los objetivos en cada uno de los temas abordados, se dividen en tres:

TALLER	TEMA	PROPÓSITO	PRODUCTO
I	Taller de motivación previa a los talleres	Reconocer la importancia de la motivación en un entorno laboral, y construir grupalmente una serie de estrategias útiles para poder mantener motivado al equipo de trabajo.	Árbol de compromisos para la participación en los talleres.
II	Participación y diálogo: Director- docentes	Reflexionar en torno a las prácticas y actitudes que cada docente debe desarrollar para que se generen unas buenas relaciones interpersonales y una comunicación efectiva con sus pares.	Cuadro sobre reflexiones con respecto a la comunicación.
III	El liderazgo transformacional: Desafío de mejora institucional	Identificar cuáles son las estrategias para trabajar de manera cooperativa para el buen desarrollo de las actividades por parte de los docentes.	Organizador visual sobre estrategias de trabajo cooperativo.
IV	El docente y sus competencias en su desempeño laboral	Analizar las cualidades que debe tener un líder al interior de un entorno académico.	Silueta del docente con sus cualidades.

Grupos de interaprendizaje

Se realizaron reuniones programadas y concertadas para abordar temáticas variadas que van desde la reflexión de la práctica docente pedagógica hasta la profundización de aspectos de interés de los docentes extraídas de las visitas de acompañamiento de los directivos. Las temáticas de los GIAs son:

GIA	TEMA	PROPÓSITO	PRODUCTO
I	Currículo Nacional: Enfoque por competencias y enfoques de áreas.	Fortalecer las competencias pedagógicas de los docentes para comprender el enfoque por competencias y enfoques de áreas.	Análisis del Currículo nacional.
II	Planificación curricular: experiencias y sesiones de aprendizaje.	Fortalecer las competencias pedagógicas de los docentes para analizar las experiencias y sesiones de aprendizaje.	Análisis de las experiencias y sesiones de la estrategia Aprendo en casa
III	Orientaciones y procesos didácticos para el desarrollo de las competencias.	Fortalecer las competencias pedagógicas de los docentes para comprender las orientaciones y procesos didácticos para el desarrollo de las competencias.	Organizador visual de las orientaciones y procesos didácticos.
IV	Análisis de evidencias y retroalimentación.	Fortalecer las competencias pedagógicas de los docentes para el análisis de evidencias y retroalimentación.	Análisis de las evidencias de los estudiantes y estrategias de retroalimentación.

Fortalecimiento de desempeño del directivo (director y subdirector)

Consistió en fortalecer el desempeño del liderazgo pedagógico a través de la asistencia técnica al directivo para consolidar su rol de líder y de gestión de los procesos pedagógicos de la I.E., así como la organización de comunidades de aprendizajes con sus docentes a través de un acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta como lo señala la Competencia 5 y 6 del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Recursos y presupuesto

Recursos:

Recursos humanos

- Personal directivo y docentes.
- Capacitadores expertos en temáticas para mejorar el desempeño docente.

Recursos económicos

- Presupuesto para el proyecto de transformación

Recursos materiales

- De escritorio: papel bond, impresora, equipo de sonido, laptop, proyector.

N°	Descripción	Cantidad	Precio Unitario (S/.)	Precio Total (S/.)
01	Papel Bond A4	03	21.00	63.00
02	Papelotes	10	0.50	5.00
03	Plumones negro recargable	10	6.00	60.00
04	Sobres A4 Manila	100	0.36	36.00
05	Cajas de clip	02	2.00	4.00
06	Cajas de grapas	02	2.00	4.00
07	Archivadores	03	6.00	18.00
08	Vindicán	02	7.00	14.00
09	Gomas en barra	02	1.50	3.00
10	Cintas de embalaje	02	2.50	5.00
11	Tajadores	04	1.00	4.00
12	Pos it Chicos	02	2.50	5.00
13	Pos it grandes	02	3.00	6.00
14	Resaltador amarillo	02	2.50	5.00
15	Resaltador anaranjado	02	2.50	5.00
16	Lapicero azul	10	1.00	10.00
17	Asesoría estadística	01	1,500	1,500.00
18	Compra de Laptop	01	4,500	4,500.00
19	Impresora HP 2675	01	1,600	1,600.00
			TOTAL	S/. 7,847.00

CONCLUSIONES

El liderazgo del director como líder transformacional provoca que se logren objetivos y metas en forma conjunta y de manera armónica. El 70% de los docentes reflexionan en torno a su labor educativa y aplican estrategias de enseñanza para facilitar el aprendizaje de los estudiantes. Los docentes trabajan de manera cooperativa mediante las Gías que le permiten fortalecer las competencias pedagógicas. El ciclo de Deming permite describir las acciones y los recursos; hacer evidencia y permite llevar a la praxis la planificación; comprobar es evaluar hasta qué punto se han cumplido los objetivos sugeridos, actuar se refiere aprender de los resultados conseguidos. Este círculo permite la mejora continua permite en la institución educativa

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Almirón Arévalo, V. (2020). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. Reidora: Revista Electrónica de Investigación Docencia Creativa. <https://doi.org/10.30827/DIGIBUG.34629>
- De Bono, E. (2004) Seis sombreros para pensar. Una guía de pensamiento para gente de acción. Barcelona: Granica
- Gerstener, L. (1996) Reinventando la Educación. Nuevas formas de gestión en las instituciones educativas. Barcelona: Paidós
- Guerra, D. & San Severo, D. (2008) Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas
- ESAN (2020). Liderazgo estratégico y sus principales ventajas. Lima: Esan <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/liderazgo-estrategico-y-sus-principales-ventajas/>
- Huillca, B. (2015). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4616/Huillca_cb.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Minedu (2014) Marco del Buen Desempeño Docente. Lima: MINEDU. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf
- Pérez, G. (2017) El desempeño docente de las instituciones educativas de educación básica regular de Chimbote, año 2017 <http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/9925/ARTICULO%20DESEMPE%3%91O%20DOCENTE.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- PEI (2021) Proyecto Educativo Institucional de la I.E. N° 1230 “Sulpicio García Peñaloza” – Viña Alta. Lima: Ugel 06
- Rodríguez. L. (2011) Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. Revista da Católica. V. 3, nº 5, jan/jul 2011.

Disponível. <https://docplayer.com.br/1180278-Lideranca-impactos-positivos-e-negativos-sobre-o-potencial-criativo-das-pessoas-no-ambiente-organizacional.html>

Rojas Carrasco, O. A., Vivas, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophía*, 28, 237–262. <https://doi.org/10.17163/SOPH.N28.2020.09>

Russel, J. (2019). *Liderazgo: Lograr el crecimiento y el desarrollo empresarial a través de una comunicación poderosa*. Venezuela: Babelcube Inc

Sierra, G. (2016) Liderazgo educativo en el siglo XXI desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Rev.esc.adm.neg*, 81. DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562> <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1562>

Venturo, C (2021). *Liderazgo*. Clase de Doctorado. Sesiones 1 al 4. Lima: UCV.

Universia (2020). *Liderazgo estratégico: habilidades necesarias*. <https://www.universia.net/mx/actualidad/empleo/liderazgo-estrategico-habilidades-necesarias-1167843.html>