



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación

ESTRATEGIA MOTIVACIONAL PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LOS OLIVOS

**Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con mención
en Gestión de la Educación**

RUTH EVELYN CARRASCO RAMIREZ

Asesor:

Mg. Hernán Gerardo Flores Valdiviezo

Lima – Perú

2020

Dedicatoria

A mis padres por todo el esfuerzo que realizaron en educarme, a mi hija Nicolle Isabelle y a mi esposo Miguel Ángel por todo su apoyo y paciencia en este año de estudios.

Agradecimiento

A mis profesores de la universidad, al doctor Fernando Goñi por su constante motivación para concluir la maestría y en especial a mi asesor el doctor Hernán Flores Valdiviezo por sus enseñanzas, apoyo y paciencia para sustentar y sacar adelante mi tesis.

Índice

Indice de tablas

Indice de figuras

Resumen

Abstract

DISEÑO TEÓRICO METODOLÓGICO

| | |
|---|---|
| Introducción | 1 |
| Planteamiento del problema de la investigación | 2 |
| Formulación del problema | 4 |
| Problema científico | 4 |
| Preguntas científicas específicas | 4 |
| Objetivos de la investigación | 5 |
| Objetivo general | 5 |
| Objetivos específicos o tareas científicas | 5 |
| Categorías y subcategorías | 6 |
| Categoría apriorística y subcategorías de investigación | 6 |
| Población, muestra, muestreo y unidad de análisis | 7 |
| Justificación de la investigación | 8 |
| Justificación teórica | 8 |
| Justificación práctica | 8 |
| Justificación metodológica | 9 |

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

| | |
|---|----|
| La investigación cualitativa en el contexto educativo | 10 |
| Tipo y diseño de la investigación | 11 |
| Diseño de investigación | 11 |

| | |
|--|----|
| Métodos teóricos, empíricos y estadísticos o matemáticos | 12 |
| Técnicas e instrumentos para el trabajo de campo | 13 |
| Novedad científica de la propuesta | 15 |
| Estructura de la tesis | 16 |

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

| | |
|---|----|
| Capítulo I - Marco Teórico | 17 |
| Fundamentación teórica de la investigación | 17 |
| Antecedentes de la investigación | 17 |
| Antecedentes internacionales | 17 |
| Antecedentes nacionales | 19 |
| Bases teóricas | 22 |
| Bases teóricas y conceptuales sobre liderazgo pedagógico | 22 |
| Planificación | 26 |
| Organización | 26 |
| Evaluación | 27 |
| Rol del docente | 27 |
| Liderazgo docente | 30 |
| Mejora escolar | 31 |
| Bases teóricas y conceptuales sobre estrategia motivacional | 32 |
| Estrategia motivacional | 32 |
| Motivación | 33 |
| Mantener la moral de la vocación del docente | 36 |
| Motivación intrínseca | 38 |
| Motivación extrínseca | 39 |
| Desempeño laboral | 41 |

DIAGNÓSTICO O TRABAJO DE CAMPO

| | |
|--|----|
| Capítulo II - Diagnóstico o trabajo de campo | 44 |
| Análisis e interpretación de los hallazgos por técnicas e instrumentos | 44 |
| Encuesta realizada a los docentes | 47 |
| Entrevista a los docentes | 47 |
| Entrevista al director | 50 |
| Análisis documental | 51 |
| Análisis e interpretación de las categorías emergentes y las apriorísticas | 53 |
| Rol del docente | 56 |
| Liderazgo docente | 56 |
| Mejora escolar | 57 |
| Motivación intrínseca | 57 |
| Motivación extrínseca | 58 |
| Desempeño laboral | 59 |
| Actualización y capacitación permanente | 59 |
| Valoración del docente | 60 |
| Autonomía y reflexión con los estudiantes | 61 |
| Identificación y compromiso institucional | 61 |
| Conclusiones aproximativas del estudio de campo | 62 |

RESULTADOS

| | |
|---|----|
| Capítulo III - Modelación de la propuesta | 64 |
| Presentación | 65 |
| Propósito | 65 |
| Fundamentación socioeducativa | 65 |
| Fundamentación pedagógica | 66 |

| | |
|--|----|
| Fundamentación psicológica | 67 |
| Fundamentación curricular | 69 |
| Diseño de la estrategia motivacional | 69 |
| Desarrollo de la propuesta | 72 |
| Fases y actividades de la propuesta | 72 |
| Fases de apertura | 73 |
| Acciones a realizar | 73 |
| Fases de desarrollo | 74 |
| Taller 01: Autoconocimiento y valoración personal | 76 |
| Taller 02: Un buen líder | 78 |
| Taller 03: Autonomía y confianza en mi equipo de trabajo | 80 |
| Taller 04: Estudio de casos | 82 |
| Taller 05: Manejo de mi tiempo | 85 |
| Fase de resultados | 86 |
| Anexos de la propuesta estrategia motivacional | 89 |
| Encuesta a los docentes | 89 |
| Encuesta a los alumnos | 90 |
| Encuesta a los profesores | 90 |
| Evaluación de estímulo al docente | 91 |
| Validación de la propuesta | 92 |
| Conclusiones | 95 |
| Recomendaciones | 97 |
| Referencias | 98 |

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de categorización

Anexo 2: Instrumentos de recogida de información

Anexo 3: Validación por juicio de expertos de instrumentos de recogida de información

Anexo 4: Validación por juicio de expertos de las fichas de validación interna y externa

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla1: Categorías y sub categorías apriorísticas | 6 |
| Tabla2: Requisitos de los expertos para validar los instrumentos | 15 |
| Tabla 3: Fase I. Apertura | 75 |
| Tabla 4: Fase II Desarrollo | 76 |
| Tabla 5: Fase III Resultados | 88 |
| Tabla 6: Datos de expertos | 93 |
| Tabla 7: Tabla de valoración | 94 |
| Tabla 8: Puntuación y promedio | 95 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Los cuatro dominios del MBDD | 29 |
| Figura 2: Categorías emergentes y apriorísticas | 55 |
| Figura 3: Categoría eje, categoría resultante y eje | 56 |
| Figura 4: Diseño analógico funcional de la propuesta | 72 |

Resumen

La investigación realizada propone una estrategia motivacional para desarrollar el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada de Los Olivos. El estudio se basa en diferentes teorías, principios y procedimientos con el objetivo de llevar a cabo una estrategia motivacional para desarrollar el liderazgo pedagógico en los docentes. La metodología de esta investigación es cualitativa educacional de tipo aplicada y se desarrolla dentro de un paradigma interpretativo socio crítico con el método empírico. La muestra de la investigación se realizó por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia y está compuesta por 25 docentes de los niveles primaria y secundaria de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos. Para realizar el diagnóstico de campo, se utilizaron diversas técnicas e instrumentos como: la entrevista a los docentes y al director, un cuestionario para medir el grado de motivación de los docentes, análisis documental de la evaluación de desempeño de los docentes aplicado en el año 2018, las cuales sirvieron para evidenciar la situación real del problema de investigación. Los fundamentos teóricos, metodológicos y procedimentales, sumados a los datos obtenidos en los instrumentos, hicieron posible lograr el objetivo principal de la investigación, el cual es proponer una estrategia motivacional para desarrollar el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos, el cual puede ser aplicado en cualquier institución educativa privada o pública que busque empoderar a los docentes para lograr los objetivos académicos establecidos.

Palabras claves: Estrategia motivacional, liderazgo pedagógico, docentes

Abstract

The research carried out proposes a motivational strategy to develop pedagogical leadership in teachers of a private educational institution in Los Olivos. The study is based on different theories, principles and procedures with the objective of carrying out a motivational strategy to develop pedagogical leadership in teachers. The methodology of this research is qualitative educational of applied type and is developed within a socio-critical interpretive paradigm with the empirical method. The research sample was carried out by means of a non-probabilistic sampling for convenience and is composed of 25 teachers from the primary and secondary levels of a private educational institution in the Los Olivos district. To perform the field diagnosis, various techniques and instruments were used such as: the interview with teachers and the principal, a questionnaire to measure the degree of motivation of teachers, documentary analysis of the evaluation of teacher performance applied in the year 2018, which served to demonstrate the real situation of the research problem. The theoretical, methodological and procedural foundations, added to the data obtained in the instruments, made it possible to achieve the main objective of the research, which is to propose a motivational strategy to develop pedagogical leadership in teachers of a private educational institution in the district de Los Olivos, which can be applied in any private or public educational institution that seeks to empower teachers to achieve the established academic objectives.

Keywords: Motivational strategy, pedagogical leadership, teachers

Introducción

La investigación aborda una problemática álgida que atraviesan los docentes de las instituciones educativas privadas y públicas, dichos resultados positivos o negativos se ven reflejados en las diferentes evaluaciones nacionales e internacionales a los que son sometidos los estudiantes. Teniendo como precedente que los docentes son la fortaleza principal de una institución educativa es necesario tener en claro estrategias para que ellos se encuentren motivados en lograr los objetivos académicos y formativos que nos exige la currícula nacional.

Por lo expresado, esta investigación propone como objetivo principal, una estrategia motivacional para desarrollar el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos. La investigación se ha desarrollado en un contexto sociocultural basado en el diagnóstico de la problemática propuesta, a partir del problema científico y de las preguntas específicas, que permitieron determinar las categorías apriorísticas en una investigación aplicada educacional.

El proceso investigativo ha partido de los fundamentos del marco teórico desarrollado, teniendo en cuenta los antecedentes, el enfoque de investigación educativa aplicada, dentro del paradigma sociocrítico interpretativo. Se trabajó mediante las técnicas e instrumentos de recojo de información, con una población, muestra y muestreo probabilístico, en las que se ubicaron las unidades de análisis que proporcionan la información sobre la realidad investigada, concluyendo con la propuesta de la estrategia motivacional que contribuirá al desarrollo del liderazgo pedagógico de los docentes de la institución investigada y será un aporte para otras instituciones que tengan una problemática similar.

Planteamiento del problema de la investigación

El siglo XXI ha logrado un avance en el desarrollo de políticas educativas en favor de lograr buenos resultados en el desempeño académico de los estudiantes y el logro de competencias en ellos, pero esto, se desarrollaría a cabalidad si tenemos maestros motivados y revalorados en la carrera magisterial que se encuentren empoderados y puedan ejercer el liderazgo pedagógico.

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) los maestros son la fuerza más influyente para la equidad, el acceso y la calidad en la educación, representando la clave para el desarrollo sostenible del planeta. La Declaración de Incheon por una Educación al 2030 compromete a los países para trabajar "para que los docentes y los educadores estén empoderados, sean debidamente contratados, reciban una buena formación, estén calificados profesionalmente, motivados y apoyados dentro de sistemas que dispongan de recursos suficientes, eficientes y estén dirigidos de manera eficaz" (P.14). Por otro lado, el Consejo Nacional de Educación (CNE) nos ha presentado el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (PEN) en donde detalla en su tercer objetivo estratégico: Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia "Asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral".

Los docentes que laboran en los centros educativos del país son un factor clave de los cambios que propone el Proyecto Educativo Nacional. Hoy en día los maestros no gozan de incentivos, sino al contrario, para actuar con creatividad, profundizar su formación profesional o realizar esfuerzos adicionales a favor de sus estudiantes suelen enfrentar muchos obstáculos. El cambio que se propone demanda que los profesores puedan hacer

carrera profesional con criterios objetivos de promoción, que se les posibilite una formación a la medida de sus necesidades para optimizar su contribución al centro educativo y que reciban incentivos acordes con su condición de profesionales y especialistas en una tarea fundamental para el país.(PEN, p.44).

Los docentes peruanos se encuentran desmotivados e incrédulos ante cualquier anuncio de cambio. Los esfuerzos que muchos de ellos realizan por innovar y dar de sí, en medio de condiciones de trabajo muy desfavorables, no son valorados por el Estado y la sociedad. Recibe igual trato aquel maestro que hace méritos extraordinarios y aquel que ni siquiera cumple con sus obligaciones mínimas (PEN, p.32).

Por consiguiente, son los centros educativos los responsables de potenciar los procesos de mejora, priorizando los resultados en función de los aprendizajes, para ello es necesario pasar de una dirección limitada a la gestión de un liderazgo educativo, como un factor de primer orden en la mejora de la educación.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) ha decidido intervenir a través de su programa titulado Mejorar el liderazgo escolar (Improving school leadership) afirmando lo siguiente “El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y capacidad de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolar. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. (...) Los responsables de la política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable” (Pont et al.,2008:9 y 19).

Teniendo como base, que la motivación docente es un factor importante para el logro de objetivos y resultados positivos en los estudiantes, es que, el trabajo de

investigación buscó plantear una estrategia de motivación docente para lograr el liderazgo pedagógico; ya que un docente motivado, es un docente que logrará el desarrollo académico y formativo con sus alumnos. Como lo sostiene (Brophy y Good, 1986; Monk, 1994; Wang, Haertel, y Walberg, 1992) “Los estudiantes tienden a aprender más cuando sus profesores están motivados, conocen el currículo y usan estrategias con técnicas de calidad apropiadas para los contenidos”(p. 14).

Fullan (1991) fundamenta, los docentes motivados influyen positivamente sobre sus estudiantes contribuyendo a la mejora de sus aprendizajes y de su rendimiento académico. Por lo que es importante, la imagen que proyecta el docente líder o personal administrativo sobre sus estudiantes. Por todo ello, la presente investigación propondrá una estrategia de motivación docente para lograr su empoderamiento y liderazgo pedagógico.

Ante todo, lo descrito anteriormente, se formula el siguiente problema científico.

Formulación del problema

Problema científico.

¿Cómo desarrollar el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos?.

Preguntas científicas específicas.

¿Cuál es el estado actual del liderazgo pedagógico de los docentes en una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos?.

¿Cuáles son los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de la estrategia motivacional para lograr el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos?.

¿Qué criterios de expertos se tendrán en cuenta en la modelación de la propuesta de la estrategia motivacional para lograr el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos?.

¿Cuáles son las potencialidades curriculares de validez de la estrategia motivacional para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos?.

Para dar respuestas científicas a estas preguntas, se formularon los siguientes objetivos.

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

Proponer una estrategia motivacional para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos.

Objetivos específicos o tareas científicas.

Diagnosticar el estado actual del liderazgo pedagógico de los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos.

Sistematizar los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de la estrategia motivacional para lograr el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos.

Determinar los criterios por expertos que se tendrán en cuenta en la modelación de la propuesta de la estrategia motivacional para lograr el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos.

Identificar las potencialidades curriculares de validez de la estrategia motivacional para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico de los docentes en una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos.

Categorías y sub categorías

Cisterna (2007) plantea que las categorías “son los tópicos a partir de los cuales elaboramos las preguntas cuando usamos entrevistas o grupos de discusión, o ponemos como referentes en las pautas de registro cuando realizamos observaciones, ya sean directas o indirectas, participantes o pasivas (p.15). Por lo que, las categorías nos permitirán profundizar el objetivo de estudio para obtener una comprensión profunda de la investigación.

También, afirma que “las sub categorías permiten penetrar en los aspectos concretos de cada categoría” (p.15). Siendo las sub categorías apriorísticas las que propone el investigador y las categorías emergentes las que se desprenden del recojo de información. Cisterna (2007).

Categorías apriorísticas y subcategorías de investigación.

La presente investigación cuenta con el análisis de datos de dos categorías

Tabla 1. *Categorías y sub categorías apriorísticas*

| Categorías apriorísticas | Sub Categorías apriorísticas |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| Liderazgo pedagógico. | Rol del docente |
| | Liderazgo docente |
| | Mejora escolar |
| Estrategia motivacional. | Motivación intrínseca |
| | Motivación extrínseca |
| | Desempeño laboral |

Fuente: Elaboración propia 2019

Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

Población.

En la investigación cualitativa, la muestra puede darse por un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades; de la cual se recogerán datos valiosos, representativos y no representativos de la población que se estudia, Hernández (2006).

La población lo conforman veinticuatro docentes de la Institución Educativa seleccionada con los cuales se realizó el diagnóstico de campo.

Muestra.

La muestra lo integran veinticuatro docentes que enseñan entre el Nivel de secundaria y primaria, a quienes se les aplicó un cuestionario para determinar el nivel de motivación intrínseca y extrínseca que tienen por parte de los directivos de la institución educativa. Y una entrevista semi estructurada en donde se recogió información sobre el liderazgo pedagógico que ellos ejercen entre sus estudiantes, colegas y padres de familia. A sí mismo se realizó el análisis documental de una evaluación de desempeño que se aplicó a los docentes en el año 2018. De donde se recogió información valiosa sobre su desempeño, su liderazgo y el grado de motivación que perciben de parte del personal directivo de la institución.

Al director del centro educativo, se le realizó una entrevista semi estructurada con la cual pretendemos diagnosticar su conocimiento, respecto al uso de estrategias didácticas y conductuales por parte de los docentes, así mismo pretendemos medir el grado de motivación y compromiso que ejerce sobre los docentes de los niveles de primaria y secundaria en la institución educativa.

Para validar la estrategia metodológica que aportará la investigación se seleccionarán 3 expertos que cumplan con los siguientes criterios.

1 Especialista en educación y con especialidad en psicología

1 Especialista de la Unidad de Gestión Educativa.

1 docente con el grado de Magister o Doctor.

Unidades de análisis en la investigación

El objeto de estudio estará constituido por cada unidad de análisis que será cada docente del nivel secundaria.

Justificación de la investigación

Teniendo en cuenta que el desarrollo del liderazgo pedagógico en los docentes es fundamental para una institución educativa, la propuesta de una estrategia motivacional contribuirá a una mejora de la calidad educativa, un mejor cumplimiento de los objetivos propuestos y sobre todo a un mayor empoderamiento de los maestros, permitiendo la justificación de la investigación en los siguientes aspectos.

Justificación teórica.

Desde el punto de vista teórico, se revisaron y sistematizaron los antecedentes teóricos del tema investigado a nivel nacional e internacional, las teorías, enfoques y tendencias que nos permitirán alcanzar los objetivos propuestos. La implicancia teórica que se atribuye al trabajo, garantizará los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de la educación, que se verán reflejados en el marco teórico propuesto en la presente investigación.

Justificación práctica.

En el aspecto práctico, esta investigación será útil para los directivos de las instituciones educativas que deseen motivar y empoderar a los docentes. Por esa razón, esta investigación busca diagnosticar el grado de motivación intrínseca y extrínseca que perciben los docentes, así como analizar el estado actual del liderazgo pedagógico, de esta

manera, se propondrá una estrategia motivacional para desarrollar el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa.

Justificación metodológica.

Esta investigación de enfoque aplicada educacional y método cualitativo, propone una estrategia motivacional para desarrollar el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada del distrito de Los Olivos.

Para lograr los objetivos de estudio, se aplicaron diversas teorías y conceptos, además de técnicas de investigación como un cuestionario, que fue aplicado a los docentes para medir su grado de motivación en el colegio y el trabajo que realizan; entrevistas que fueron aplicadas a los docentes para conocer a profundidad el liderazgo que ejercen ante la comunidad educativa y al director del colegio para corroborar la información brindada por los docentes, también se analizó las evaluaciones de desempeño docente aplicados en el año 2018.

Metodología de la investigación

Desde el punto de vista metodológico los resultados de la investigación serán sistematizados en una estrategia motivacional de orden práctico que contribuirá a que los docentes puedan desarrollar el liderazgo pedagógico. La investigación se abordó desde el recojo de información de manera directa a través de una entrevista semiestructurada que se aplicó al director de la institución, un cuestionario que se aplicó al personal docente para medir el grado de motivación intrínseca y extrínseca que perciben; así mismo se realizó una entrevista semiestructurada a los docentes para diagnosticar las estrategias metodológicas y conductuales a seguir en sus sesiones de clase y medir el grado de liderazgo frente a la comunidad educativa.

Así mismo, se realizó el análisis documental de la evaluación de desempeño docente que el director evaluó en el año 2018, de la cual se recogerá información trascendente de la mística de trabajo de cada docente. En la estrategia metodológica se incluirá también la modelación de la propuesta de una estrategia motivacional que contribuirá al liderazgo pedagógico de los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos. Se consideraron las sub categorías apriorísticas en la matriz metodológica y de categorización, la discusión de los resultados, el complejo proceso de la codificación y triangulación, verificando su validez conceptual junto a las categorías emergentes, que se define en el marco teórico y en la modelación de la propuesta.

La investigación cualitativa en el contexto educativo

Al asumir nuestra responsabilidad en la investigación educativa en el enfoque cualitativo aplicada, consideramos valioso identificar a los actores de dicho proceso investigativo. Por lo que, Sandin (2003), citado por Bisquerra (2009) sostiene que diversos autores en el marco del paradigma cualitativo, entienden “la realidad de manera holística”. En tal sentido señala Bisquerra, que se observa el contexto en su forma natural y atendiendo sus diferentes ángulos y perspectivas. Exigiendo la utilización de diversas técnicas interactivas, flexibles y abiertas, que permitan captar la realidad con todas sus dimensiones. (p.276).

Por lo tanto, es importante señalar que los participantes activos de la investigación serán los actores principales en el contexto de estudio. Por lo que el investigador tiene como función interpretar y comprender bien la información a partir de las percepciones de los entrevistados.

Tipo y diseño de la investigación

La investigación se centra dentro del paradigma socio- crítico interpretativo, respondiendo a una investigación educacional de tipo aplicada, que se orienta a la búsqueda del conocimiento para hacer, actuar, construir y modificar el problema objeto de estudio como señalan Sánchez y Reyes (2002).

El estudio parte de la observación, reflexión e interpretación de la problemática sobre la falta de estrategias motivacionales, desde posiciones teóricas holísticas realizadas por la investigadora. En ella se destaca el carácter dialéctico al basarse en la búsqueda de estrategias de motivación docente, realizando un análisis entre el personal docente y directivo que trabaja en la institución; de esta manera, se propone una estrategia motivacional docente para contribuir a su liderazgo pedagógico; de esta manera, dar solución al problema. Mediante la aplicación del método científico se sistematizaron los referentes teóricos, prácticos y metodológicos permitiendo realizar un diagnóstico del origen del problema, al analizar la información, obtener las conclusiones y recomendaciones que permiten abordar las estrategias de motivación planteadas.

Diseño de investigación.

Corresponde al diseño descriptivo e interpretativo en tanto busca recoger, evaluar y valorar datos sobre las categorías de estudio. Considerando lo que propone Hernandez et al, (2014) señalan que “los estudios descriptivos pretenden medir y recoger información de forma independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren” (p.118). En tal sentido, se afirma que los estudios descriptivos analizan características y rasgos importantes de cualquier objeto de estudio.

Métodos teóricos, empíricos y estadísticos o matemáticos

Métodos de investigación.

Teniendo en cuenta la organización de los métodos de investigación, desde el nivel empírico y teórico se propuso lo siguiente.

Métodos teóricos.

Según las definiciones tomadas del Instituto Pedagógico, Latinoamericano y Caribeño (IPLAC), se expresan en las siguientes conceptualizaciones:

Método histórico- lógico.

Este método permitió conocer el desarrollo histórico del problema de estudio, partiendo de los antecedentes históricos relacionados con el origen y la trayectoria del problema. El aspecto lógico se ocupa de investigar las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno estudiando su esencia.

Método de análisis- síntesis.

Se utilizó para analizar los documentos, fuentes teóricas e información obtenida a través de los datos. Así mismo, analizar los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos a las unidades de análisis. La síntesis permitió enriquecer los fundamentos teóricos y prácticos que se consolidan en el marco teórico y diseño de la propuesta de estrategia motivacional.

Método inductivo- deductivo.

Este método se utilizó para establecer las inferencias lógicas de los procesos metodológicos de lo particular a lo general y el razonamiento de lo general a lo particular estableciendo un sistema de formulaciones teóricas de carácter conclusivo, dirigidas a perfeccionar la base metodológica y epistemológica de la investigación a través de la construcción de la teorización de las categorías y subcategorías.

Método de lo abstracto a lo concreto.

Este método nos permitió comprender el nexo entre lo abstracto y lo concreto que se expresará en la consolidación y transformación del conocimiento científico, inicialmente trabajaremos desde el fenómeno liderazgo pedagógico con la que se desarrolló una imagen sensorial concreta del fenómeno de estudio.

Método de modelación

Se empleó para diseñar la estrategia de motivación docente que contribuye a lograr el liderazgo pedagógico partiendo de los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En esta sección se explica el recojo de datos a través de los cuestionarios, el procesamiento, análisis e interpretación de datos cuantitativos y el procesamiento de las entrevistas, la reducción de datos, la formación de familias con las categorías apriorísticas y el surgimiento de las categorías emergentes para su respectiva codificación y triangulación.

Métodos matemáticos y estadísticos.

Para nuestro trabajo de investigación se empleó el programa estadístico SPSS para procesar los cuestionarios aplicados y el análisis documental que se encuentra a escala. También el análisis e interpretación manual de los datos de las entrevistas lo que permitió la agrupación de categorías apriorísticas y emergentes.

Técnicas e instrumentos para el trabajo de campo y recojo de la información.

Durante la investigación se emplearon varios métodos del nivel empírico, conocidos también como técnicas y fueron los siguientes.

Encuestas.

Se aplicaron a los docentes del nivel primaria y secundaria para conocer el grado de motivación que tienen frente a la gestión de la institución educativa donde trabajan. Para tal fin se elaboró un cuestionario que fue procesado por el programa SPSS.

Entrevista.

Se aplicó a los docentes del nivel secundaria, para conocer las estrategias metodológicas y conductuales que emplean en su quehacer pedagógico, diagnosticar su liderazgo pedagógico y el grado de motivación que perciben en la institución; también, se aplicó una entrevista al director de la institución para medir la forma de motivación que ejerce sobre los docentes, diagnosticar el grado de liderazgo pedagógico que perciben los docentes y la comunidad educativa. Empleando una guía de entrevista semiestructurada para cada caso.

Análisis documental.

Se realizó las consultas y análisis pertinentes a los documentos normativos de la institución educativa como las evaluaciones de desempeño docente aplicados a los docentes en el año 2018, que ayudaron para el recojo e interpretación de la información de la investigación y a la elaboración de la propuesta metodológica.

Criterio de expertos.

Los expertos consultados son especialistas en educación y uno en psicología, seleccionados con el objetivo de que emitan criterios científicos acerca de la validez y pertinencia de los instrumentos a emplear.

Tabla 2. *Requisitos de los expertos seleccionados para validar los instrumentos*

| Nombres y Apellidos | Grado Académico | Especialidad |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|
| Garnelo Escobar, Ronal | Doctor | Doctor en educación |
| Goñi Cruz, Fernando Felix | Doctor | Doctor en educación |
| Morales Ancca Wuendy Marion | Magister | Magister en educación |

Fuente: Elaboración propia 2019.

Novedad científica de la propuesta

La propuesta diseñada responde a nuestro problema científico ¿Cómo desarrollar el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada del distrito de Los Olivos?, a través del diseño de una estrategia motivacional que involucra un proceso de enseñanza - aprendizaje basado en el diagnóstico de la situación, el planteamiento de objetivos, la elaboración de talleres para fortalecer el autoestima y valoración de los docentes, y una serie de acciones para que el personal directivo pueda tener en cuenta para el reconocimiento de los docentes.

Esta investigación partió de dos categorías apriorísticas que coincidieron posteriormente con los resultados de la aplicación de los instrumentos, apareciendo cuatro categorías emergentes sobre las cuales se diseñó la propuesta. Por ello la estrategia motivacional cumple los requisitos establecidos por el método científico de la investigación cualitativa dando respuesta y solución al problema y las preguntas científicas planteadas al inicio de este estudio.

Estructura de la tesis

La tesis se desarrolla en tres capítulos, además de las conclusiones, las recomendaciones, referencias y anexos.

En el capítulo I, se sistematizan los fundamentos teóricos de las dos categorías apriorísticas estrategia motivacional y liderazgo pedagógico, así mismo permite identificar las distintas concepciones sobre el liderazgo pedagógico docente, la importancia de la motivación del personal para que se pueda ejecutar un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje en beneficio de los estudiantes.

En el capítulo II, se realiza un diagnóstico para determinar la situación actual del liderazgo pedagógico de los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos, e identificar el grado de motivación percibido por el personal docente por parte de los directivos. Los resultados obtenidos fueron analizados y permitieron identificar las limitaciones presentadas por parte de los docentes, lo cual contribuirá a que nuestra propuesta pueda ser aplicada.

En el capítulo III, se plantea la propuesta de una estrategia motivacional docente para lograr el liderazgo pedagógico, basado en los fundamentos científicos y psicológicos, que permitan dar solución al problema científico planteado en esta investigación. Finalmente, la tesis concluye con las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

Capítulo I

Marco Teórico

Fundamentación teórica de la investigación

Antecedentes de la investigación.

Antecedentes internacionales

Gago (2004) analizó el liderazgo educativo de los directores del nivel secundaria, de un colegio público en Asturias y determinó propuestas para medir su desempeño a través de un estudio cualitativo - cuantitativo. Su investigación fue de tipo descriptiva y observacional teniendo como variables de información las conductas del líder y como variables de clasificación edad, sexo, etapa profesional, tiempo de servicio y tamaño de la escuela.

Su muestra fue de 123 docentes y 16 directores. Utilizó la escala de estimación del liderazgo y la técnica Delphi del enfoque cualitativo como técnicas de investigación. Concluyó, que la actuación del director como líder educativo es un rol complicado enmarcado por múltiples condicionantes. No se puede plantear el ejercicio de un liderazgo educativo sin un cambio en la organización escolar como base al servicio del proceso de enseñanza aprendizaje.

Cuevas y Díaz (2001) presentaron una tesis en la que analizaron la percepción de los directores sobre el liderazgo educativo en colegios de secundaria en España, se empleó una muestra de cinco directores y se llegó a la conclusión, que los cinco directores presentan una alta percepción sobre su nivel de liderazgo educativo, además, de tener una gran valoración de su labor como directivos. La metodología que se usó fue la cualitativa y cuantitativa, se empleó la técnica de análisis de documentos y la realización de entrevistas semiestructuradas.

Gonzales (2003) en su investigación titulada: Claves para favorecer la motivación de los profesores ante los retos educativos actuales en España, realizó una investigación de tipo cualitativa para determinar las claves que favorecen la motivación en docentes de educación media, esta investigación tuvo como muestra a los docentes de la educación pública del nivel media y concluyó, que la profesión docente está expuesta a una fuerte tensión y a una crisis de identidad profesional por lo que es importante el liderazgo de los directivos para establecer contextos educativos motivadores.

Garza (2000) presentó una tesis para obtener el grado de magister en la Universidad Autónoma de Nuevo León titulada “Estrategias motivacionales para el personal de la empresa” la investigación tuvo como propósito medir la efectividad y el grado de motivación de los trabajadores de la Empresa de acero y hierro S.A.

Este tipo de investigación es cuantitativa y eminentemente descriptiva, su muestra estuvo conformada por treinta trabajadores del área administrativa y de planta de producción de la Empresa de acero y hierro de España; en su investigación se concluyó, que los trabajadores poseen condiciones laborales favorables que los hacen sentir a gusto, pero se observa un menor índice de satisfacción ya que la mayoría de los empleados considera que no reciben ningún apoyo, respaldo o reconocimiento de su jefe inmediato. Esto nos permite inferir que el tipo de liderazgo que se implementa en la empresa afecta directamente al desarrollo de la satisfacción de los trabajadores.

Tijerina (2011) presentó su tesis titulada: Papel de la motivación en el desempeño docente, en donde buscó identificar las preferencias motivacionales de los docentes de Posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), y detectar la relación entre dichas preferencias con el desempeño docente percibido por los alumnos. La investigación es de tipo ex post facto de tipo descriptivo por lo que el fenómeno estudiado ya ocurrió de manera natural, es decir en un ambiente

no controlado, y la muestra estuvo conformada por 30 docentes a tiempo completo del área de posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

El trabajo de investigación concluyó que, el 37% de los docentes manifiestan que les gusta disfrutar de su trabajo y piensan que un buen docente debe enseñar eso a sus alumnos. Les estresa realizar un trabajo donde no pueden disfrutar, debido a exigencias que ellos consideran irracionales en relación al tiempo y los recursos del que disponen para realizarlo, así mismo, privilegiaron la motivación intrínseca sobre la extrínseca que implica dinero, mayor bienestar económico y reconocimiento social, siendo un descubrimiento a tomar en cuenta a la hora de establecer políticas institucionales para establecer un programa de estímulos y reconocimiento docente.

Antecedentes Nacionales

Calderón (2010) en su tesis titulada “Liderazgo de Gestión y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Menores de la UGEL 04, Comas, 2010”. Realizado para optar el grado de Magister en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú. Planteó como propósito determinar la relación que existe entre el tipo de liderazgo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la UGEL 04. El diseño de la investigación es correlacional de tipo descriptivo. Su muestra estuvo conformada por 09 directivos y 49 docentes de las I.E. "Sinchi Roca", "Franz Tamayo", "Túpac Amaru", "Ramón Castilla", "San Agustín" y "Tungasuca". La investigación indicó que existe una relación entre el tipo de liderazgo de gestión y el desempeño docente. Así mismo, afirma que, conforme mejore el tipo de liderazgo de gestión mejorará el desempeño docente en las instituciones educativas de la UGEL 04. Con un valor de 0,76 Rho de Spearman.

Jimenez (2018) propuso una tesis para optar el grado de magister en educación titulada: Guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel – Ventanilla – Callao, de tipo cualitativa tuvo como objetivo diseñar una guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas.

Su muestra estuvo conformado por cinco directores de los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada; los docentes seleccionados fueron 5 por cada institución, los que hicieron un total de veinticinco docentes a quienes se les aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y en donde se concluyó que existen falencias y limitaciones ante el desarrollo del liderazgo pedagógico en los directores y recomendó fomentar con todos los actores del proceso educativo el liderazgo pedagógico para construir identidades de compromiso en las instituciones educativas.

Oscoco (2013) presentó la tesis titulada “El Liderazgo Pedagógico y su relación con el Desempeño Docente en estudiantes del 3ro, 4to y 5to grados de educación secundaria de la I.E N° 20955 Monitor Huáscar de Juan Velasco Alvarado del distrito de Ricardo Palma, UGEL 15 de Huarochirí – 2012”. Realizado para optar el grado de Magister en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú. Su investigación fue de tipo cuantitativo – correlacional. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en los alumnos de 3ro, 4to y 5to año de secundaria de la I.E N°20955 Monitor Huascar de Juan Velasco Alvarado del distrito de Ricardo Palma, UGEL 15 de Huarochirí. La muestra estuvo conformada por 60 alumnos de 3ro, 4to y 5to año de secundaria.

La tesis concluyó, que el 53, 3% de los encuestados, ubican en un nivel medio el liderazgo pedagógico, indicando que existe una percepción clara sobre el liderazgo pedagógico del directivo en la institución educativa. Con respecto al desempeño docente se ubica en un nivel alto con un 90%.

Amador (2011) presentó su tesis titulada Motivación docente en los centros educativos de primaria en el circuito 01 de la dirección general de desamparados. Esta investigación es de tipo cuantitativa y su objetivo fue determinar el grado de motivación docente de los maestros del nivel primaria del circuito 01 de la DRED. Se empleó como muestra el 20% de la población docente del circuito 01 de la DRED y el estudio concluyó que el 89% de los docentes encuestados sostienen que los centros educativos reconocen el esfuerzo que realizan para mejorar el trabajo dentro de la institución y las jefaturas reconocen ese esfuerzo. El 47% de los docentes indican sentirse satisfechos por la remuneración que perciben y el 25% de los docentes considera sentirse insatisfechos con el salario y con los incentivos que reciben en el centro educativo, el 28% sostiene no recibir incentivos y se sienten insatisfechos por ello.

Los docentes se encuentran satisfechos en los centros educativos de este circuito, tanto la satisfacción intrínseca como extrínseca del personal permite un buen ambiente laboral y por lo tanto una buena motivación para laborar en estos centros educativos. El cuerpo docente del circuito 01 de la DRED consideran que los incentivos que reciben por parte del MEP y del Centro educativo les produce insatisfacción laboral y el salario que reciben no satisface las necesidades básicas a pesar de las mejoras salariales que se han realizado en los últimos años.

Moquillaza (2013) presentó una tesis titulada La motivación laboral de los docentes y su impacto en la calidad de su desempeño profesional en los institutos de educación superior tecnológica de la ciudad de Ica, tuvo como objetivo determinar cómo se relaciona

el nivel de motivación laboral de los docentes y la calidad de su desempeño profesional en los Institutos de Educación Superior Tecnológica de la Ciudad de Ica, durante el año 2013.

El tipo de investigación fue cuantitativo complementado con aportes del enfoque cualitativo. La muestra estuvo conformada por 227 docentes y directivos de los institutos de educación superior tecnológica de Ica y concluyó que el 46.20% de los docentes encuestados se ven motivados a tener un buen desempeño laboral a consecuencia de un buen sueldo e incentivos. Así mismo el 19.25% de los docentes encuestados sostienen que un factor extrínseco motivante en el desempeño laboral es la seguridad y permanencia en el trabajo.

Bases teóricas

Bases teóricas y conceptuales sobre el liderazgo pedagógico.

Muchas veces escuchamos que el líder es la persona capaz de movilizar a un grupo para lograr metas en común; si se tiene un buen líder un equipo de trabajo marchará bien y si se tiene un mal líder este equipo de trabajo no alcanzaría sus objetivos en común.

Por lo que Castro (2015) sostiene que el líder es quien modela, inspira y ofrece a sus conducidos la visión de un futuro mejor, elevado aunque alcanzable; como en toda organización, en las escuelas existen diversas formas de liderazgo; las que actúan a favor del Proyecto Educativo, las políticas institucionales, normativas, estatutos, resoluciones, y las que lo hacen en su contra. Por ello nos preguntamos ¿quiénes deberían ser los líderes en las escuelas?. Algunos consideran que deben ser personas que poseen cierto poder jerárquico, lo que se fundamenta que las decisiones, a la vez de convencer se deben cumplir; así existiría una mayor posibilidad de reforzar aquello de que lo planificado debe realizarse.

Sin embargo, es común en las escuelas que el liderazgo lo posean personas con bajo o sin nivel jerárquico, lo que puede originar que dicho liderazgo esté orientado, en lo motivacional, solo hacia la persona y carezca del razonamiento fundamentado que se requiere para alcanzar las metas institucionales generales.

Castro (2015) sostiene que “el líder educativo es aquella persona capaz de provocar la liberación de la energía Interior de otras personas, para que estas, voluntariamente, se esfuercen por alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que se han establecido en el proyecto educativo de la escuela y los nuevos proyectos que vayan surgiendo para mejorar”.

En este sentido, diferentes autores sostienen que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la escuela, modelando el sentido que las personas dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora, de esta manera el líder inspirará a sus colaboradores para alcanzar los objetivos trazados en una organización. Si a este liderazgo le agregamos la palabra “educativo”, la meta que entusiasma al líder es el proyecto educativo institucional (PEI) de cada comunidad educativa, el que debe ser gestionado adecuadamente. De esta manera, se orientan los recursos pedagógicos, humanos y financieros hacia ese objetivo compartido.

El liderazgo pedagógico, es definido por Leithwood, (2009) como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. Este autor nos orienta que el líder pedagógico debe cumplir objetivos dentro de la institución tanto en el trabajo con sus colegas, buscar mejoras de estrategias y metodologías de aprendizaje, mantener un buen clima en el aula, en la institución; de esta manera generaremos un buen aprendizaje en los estudiantes.

El Minedu (2014) conceptualiza el liderazgo pedagógico como una cualidad de la persona en la que ejerza un liderazgo formal o informal dentro de una gestión educativa buscando alcanzar metas y objetivos dentro de la organización. Por lo que el líder no necesariamente puede ser una persona con un cargo específico; sino cualquier persona que contribuya a lograr objetivos educativos en común para el bienestar de la organización.

En el Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (p.6) se busca que el director asuma el rol del líder pedagógico, poniendo en marcha planes de acción para lograr organizar la comunidad educativa, tanto en el ámbito interno y externo, esta forma se plantea resolver problemas planteados en la institución educativa. Por lo que es necesario que el director trabaje conjuntamente con el personal administrativo y sobre todo con los docentes ya que son la pieza fundamental del proceso de enseñanza y aprendizaje.

En tal sentido Castro, ya citado, precisa que los docentes influyen en el clima del aula y sobre sus estudiantes a través de su ejemplo, comentarios, reflexiones y su forma de actuar. Por lo que es necesario que se establezcan prácticas docentes que generen ambientes adecuados de trabajo en una institución educativa. Buscando generar el liderazgo pedagógico en los docentes sobre los actores educativos.

Por lo que Castro, también sostiene que existen cuatro elementos que intervienen en el accionar educativo como: el estilo de afrontamiento de los conflictos; por lo que es necesario establecer un protocolo o procedimiento para el tratamiento de los conflictos moderando de esta forma las conductas dentro del aula, entre los estudiantes y/o factores que lo puedan alterar. El procedimiento de enseñanza: Con las estrategias y técnicas que emplea cada docente en sus sesiones de clase tanto en el inicio, proceso y final. Las rutinas; que hacen referencia a los rituales que se llevan a cabo en el día a día tanto en la

parte académica y conductual que limita la convivencia de clases. Y el control de la gestión del aula, sobre la conducción interna del aula, la distribución de sus funciones y la supervisión preventiva para anticiparnos a los conflictos que puedan ocurrir.

Bolívar (2010) sostiene que el liderazgo pedagógico está centrado en la planificación y organización de prácticas educativas en mejora del proceso de enseñanza aprendizaje, buscando incrementar los aprendizajes en los estudiantes. El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento, evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes, programas de estudio, las estrategias para su implementación. Organiza, orienta y observa las instancias de trabajo técnico-pedagógico de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.

El líder pedagógico ajusta su estilo a las necesidades (contexto), es decir las contextualiza; se adecua a diversos estilos, son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina. Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas. Son autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver). Se vuelve más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente). Y tienden a ser más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos, preocupados por la actualización, renovación, etc. Presentan mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización). Son más técnicos, menor experticia, dominio técnico. Y saben trabajar en equipo, comparten, delegan tareas y realizan trabajo colaborativo.

Según Balzán, (2008), citado por Bolívar (2012) La tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones, desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

Planificación.

La planificación se considera como la más fundamental de las funciones, ya que ella permite definir el plan de la organización, establecer los objetivos y metas de cómo hacer, qué hacer y cuándo hacer; planificando de esta forma el presupuesto, tiempo y seguimiento para llevarlo a cabo. Por lo que Chiavenato (2000) sostiene que “La planificación es el proceso que realiza el supervisor, escogiendo y realizando los mejores métodos para lograr los objetivos”. De esta manera con la planificación se determinarán problemas orientando la función de solucionarlos, estableciendo los tiempos para ejecutarlos, revisar las estrategias y tácticas que conlleven a obtener mejores resultados que garantizarán el éxito en los procesos.

Organización.

Las responsabilidades del supervisor docente, implican un cierto número de condiciones básicas, entre ellas la organización. El supervisor debe organizar el proceso de tal manera que le ayude a que el esfuerzo en conjunto sea eficaz, la orientación del trabajo, las funciones que debe desempeñar, saber dónde y cómo debe realizarse la labor. También, el supervisor determina las actividades, las jerarquiza por orden de importancia, según la necesidad, y las asigna. Por lo que Lopez (2003) menciona que "el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos, y, por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades".

Sin duda la programación es necesaria, porque en esta forma los diferentes miembros del personal saben lo que acontece en la escuela, y asimismo, pueden prepararse organizadamente para atender los diferentes aspectos del programa. Por lo que es importante, que los elementos que intervienen en los procesos estén ordenados, se establezca una secuencia funcional en las áreas, equipos de trabajo y niveles.

Evaluación.

La verificación del cumplimiento de lo planeado centra la esencia que compete a la función del evaluador, constatar si todo se ha realizado conforme al programa, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos; también sirve para determinar lo realizado, valorizándolo, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado, logrando las metas propuestas. Con la supervisión se "logra el cambio progresivo, planificado y evaluado, el trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, la existencia de las buenas relaciones humanas entre los participantes" (Finol, 2004).

En la etapa de la evaluación el supervisor debe verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos, de lo contrario reorientar el proceso para poder optimizarlo. El líder pedagógico cumple un rol fundamental en la institución ya que verificará la funcionalidad de los procesos pedagógicos – curriculares para el logro de las metas académicas.

Rol del docente

En este apartado pretendemos profundizar el rol que cumple el docente dentro de la institución, por lo que es necesario conceptualizar el significado de rol para poder comprenderlo mejor; según la Real Academia Española (R.A.E) rol significa “función que algo o alguien desempeña”. Teniendo en cuenta ello, partiremos a detallar lo siguiente: En nuestros tiempos el docente como líder cumple funciones que no solamente repercuten en los estándares académicos dentro de un salón de clases o en un área respectiva; sino va más allá de lo académico y trasciende en muchos aspectos sobre sus estudiantes.

El Marco del Buen Desempeño docente (M.B.D.D) reconoce al rol del docente como “un quehacer complejo, su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto al saber necesario para actuar, y una capacidad de

decidir en cada contexto”.(p.15). Lo que nos quiere decir que el docente establece relaciones con los estudiantes no solo en lo académico, sino también en lo actitudinal siendo un agente de cambio y contribuyendo a la formación de los estudiantes.

Por ello, Salandanan (2006) manifiesta que el docente cumple cinco roles fundamentales: organiza el conocimiento, ofrece a los estudiantes diversas actividades educativas, investiga reflexionando sobre la misma práctica, actúa éticamente ofreciendo influencia positiva sobre los estudiantes, y por último actúa como modelo. Por lo que podemos sostener que el docente fuera de impartir los conocimientos deja una huella sobre sus estudiantes como modelo, guía, amigo o líder de grupo.

El M.B.D.D nos indica, que el rol del docente desempeña tres dimensiones dentro de la dimensión pedagógica corresponde el juicio pedagógico; como la forma de conocer diversas estrategias de enseñanza para poder llegar a sus estudiantes, teniendo en cuenta que ellos aprenden de diversa manera, conociendo las demandas de sus estudiantes y estableciendo la mejor respuesta ante los diversos contextos y circunstancias que se presenten en el día a día. El liderazgo motivacional; como la capacidad de despertar el interés en cada uno de sus estudiantes apoyandolos en el cumplimiento de sus capacidades. La vinculación; tiene que ver con la generación de lazos personales con los estudiantes y la relación de vínculo entre sus compañeros como la empatía, el interés y el preocuparse por el otro.

El M.B.D.D nos muestra cuatro dominios que todo docente debe considerar:

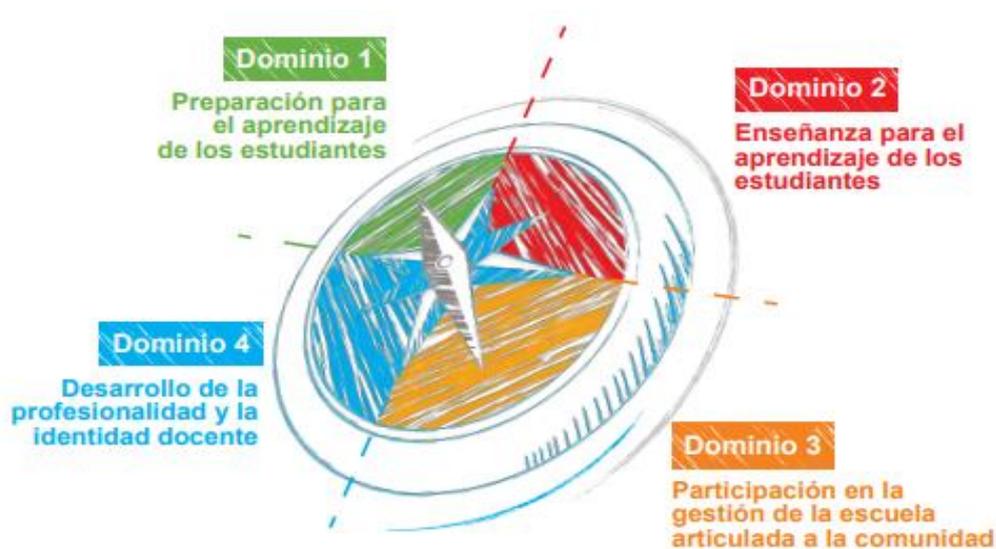


Gráfico 1:

Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente

Fuente: MBDD 2014

Dominio 1

Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, en este dominio el rol del docente se centra en la planificación curricular que realiza; con la elaboración de la programación curricular, las unidades de clase, preparación de las sesiones de clase, preparación de los materiales educativos, manejo de estrategias de enseñanza aprendizaje y la evaluación educativa.

Dominio 2

Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, en este dominio corresponde al manejo de estrategias de aprendizaje para que el estudiante entienda las sesiones impartidas, así mismo la motivación que el docente debe despertar en su curso, y el

adecuado clima que debe existir en su aula, para que se lleve a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje.

Dominio 3

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, comprende a la comunicación que debe existir entre todos los actores educativos, incluyendo el adecuado clima institucional con sus colegas, directivos y demás personal que labora en la institución; con el objetivo de colaborar con las metas institucionales.

Dominio 4

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, comprende a la formación docente, su participación en comunidades educativas que busquen establecer la mejora constante del docente como profesional y la búsqueda de su crecimiento personal.

Liderazgo docente

Los docentes influyen en las decisiones sobre los asuntos pedagógicos de las escuelas, y el trabajo en equipo vincula la enseñanza, la metodología y aprendizaje con el liderazgo entre sus colegas, estudiantes y padres de familia. Lambert (2003) asevera que el liderazgo es el trabajo profesional realizado por cada docente en el colegio, cada uno es responsable del aprendizaje de sus alumnos y también del aprendizaje de sus colegas por lo que el liderazgo y el aprendizaje están vinculados en la comunidad.

Para York-Barr y Duke (2004) citados por Bolívar (2012) definen “El liderazgo del profesorado como el proceso mediante el cual los profesores de manera individual o colectiva influyen sobre sus colegas, los directivos y todos los agentes educativos de la comunidad escolar con el objetivo de incrementar los aprendizajes y logros de los estudiantes”. Lo que quiere decir que los docentes ejercen un liderazgo formal e informal; siendo el formal por la jerarquía o un cargo en un momento determinado; y el liderazgo

informal a través de la iniciativa, proactividad que surge de manera natural para solucionar dificultades que se pueden presentar.

El líder docente gestiona el currículo, mediante la planificación y evaluación buscando adecuarlo al contexto de su aula, establece las buenas relaciones entre los miembros de su comunidad educativa (alumnos, docentes y padres de familia), domina sus contenidos de enseñanza buscando los mejores recursos y estrategias para llegar a todo su alumnado, también, desarrolla las habilidades blandas en ellos como trabajo en equipo, empatía, escucha activa y sobre todo plantean alternativas de solución para que puedan resolver problemas que se le presenten.

Mejora escolar

Es definido por el Proyecto Internacional de Mejora de la escuela (International school improvement Project, ISIP) como “un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad de alcanzar las metas educativas más eficazmente”. Por lo que podemos decir, que para enfatizar la mejora escolar se necesita el trabajo colaborativo entre los agentes educativos, el desarrollo cooperativo de los maestros, el empleo de la investigación, el establecimiento de estrategias educativas que permita realizar la reconstrucción de estas mejoras.

Para Bolivar (2012) el objetivo de la mejora escolar “es reconvertir la escuela en una institución capaz de resolver sus problemas”, por lo que es necesario la creación de condiciones y procesos que conlleven al desarrollo de la escuela. Para Lambert (2003) para construir una mejora escolar es necesario; tener una visión compartida de la escuela, tener un compromiso de situar como centro de trabajo la renovación de la escuela, establecer en el trabajo cotidiano la reflexión, la indagación, el diálogo y el trabajo profesional.

Para King y Young (2000) citados por Bolívar (2012) nombran cuatro componentes en la construcción de la mejora escolar como: conocimientos, habilidades y disposiciones de los miembros del equipo docente, a través del desarrollo de los recursos humanos de los individuos; una comunidad profesional de aprendizaje en la que los docentes trabajen en conjunto para establecer objetivos en los aprendizajes de los estudiantes; programas curriculares coherentes con los objetivos de aprendizaje; recursos técnicos como laboratorios implementados, espacios adecuados, libros y materiales curriculares.

Por lo que, el desarrollo profesional debe estar dirigido en las diferentes aristas de la capacitación de los maestros, el desarrollo de conocimientos, destrezas, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Bases teóricas y conceptuales sobre estrategia motivacional

Estrategia motivacional

Para Hellrie Gel y Slocum (2002:195), estrategia se define como un curso de acción para conseguir uno o más objetivos. Gross define la estrategia motivacional como “una meta o un plan que contiene objetivos importantes en una organización coherente”. (2009, p.12). También, Chavarría, la conceptualiza como toda acción planificada con objetivo de la motivación masiva de personas que tengan las siguientes características: disposición y entusiasmo. Como resultado de la motivación se obtiene una mayor eficiencia, compromiso y creatividad por parte de los que los ponen en acción. (2011, p.25).

Por ello, consideramos que un personal motivado, es comprometido e inspirará a todo su equipo a conseguir los objetivos institucionales. Las estrategias pueden ser afectivas ya que contienen procedimientos que se tienen que cumplir para hacer que el personal pueda mejorar sus relaciones ya sea por compañerismo, para obtener un mejor

resultado en el trabajo en equipo. La importancia de trabajar en la implementación de estrategias motivacionales radica en generar personas comprometidas, que sin duda generen un impacto directo en los resultados del negocio, en la calidad, creatividad e innovación en los productos o servicios, incrementando el servicio al cliente a los niveles de excelencia, formando una cultura de intercambio de conocimiento, aprendizaje constante y una constante búsqueda de ser los mejores. (Martínez, 2006).

Orihuela (2017) sostiene que las estrategias motivacionales son prácticas de gestión del talento humano que promueven adaptaciones, innovaciones y cambios de realidades con el fin de generar satisfacción, motivación laboral y compromiso con la empresa, logrando cubrir necesidades personales y expectativas, para finalmente lograr alcanzar los objetivos organizacionales

Motivación

Un buen directivo sabe que es necesario mantener a los docentes motivados para tener éxito en su institución; por lo que es importante reconocer los logros y aportes de cada miembro de la organización para tener un clima adecuado de trabajo y por ende éxito en su gestión educativa, por lo que es importante definir la motivación.

Según Robbins (1999) define a la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Donde el elemento esfuerzo es una medida de la intensidad; cuando alguien está motivado se dedica con ahínco a su meta. Robbins y Judge (2009) definen “la motivación como el resultado de la interacción de los individuos con la situación”. Lo que indica que la motivación viene a ser la intensidad y persistencia interna que tiene una persona para poder cumplir sus objetivos por sí sola.

Considerando a la motivación laboral como un factor importante para cumplir los objetivos institucionales, debemos tener en cuenta que es importante mantener la

motivación en los colaboradores, esto permitirá que el personal vaya contento a trabajar, se sienta satisfecho con lo que hace y pueda contribuir al logro de sus metas. Por lo que Robbins (1994) define a la motivación laboral como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”

Gonzales (2002) sostiene que “la motivación laboral debe ser empleada continuamente, para que el interés de los colaboradores no decaiga en el trabajo, o para que a una persona se le motive a actuar mediante la realización de ideas en los que ella misma establezca metas y objetivos, que pueden ser personales o laborables”. Existen explicaciones sobre la motivación laboral y lo que motiva a las personas a lograr una meta, por lo que es importante tener en cuenta que la motivación en los docentes forma parte de una necesidad que nos ayude a conseguir mejores resultados en los estudiantes.

Se debe considerar, la importancia de la motivación laboral en los docentes ya que en la actualidad esta profesión pasa por una serie de problemas sociales y reformas educativas, en donde los profesores como pieza fundamental en el accionar educativo necesitan una alta motivación frente a las exigencias laborales. Según el Informe Delors (1996) “ninguna reforma educativa tiene éxito contra los profesores o sin su participación”, por lo que es importante determinar los factores que puedan motivar o desmotivar a los docentes ya que forman parte del proceso de enseñanza aprendizaje eficaz para los estudiantes. Por lo que es importante definir que entendemos por motivación docente.

Vincent F. y Kennon M. (2003) aseveran que la motivación del maestro es fundamental en los procesos de educación a largo plazo, y que de ella dependen el éxito y el rendimiento de cualquier sistema educativo, pues la satisfacción personal de los

logros y necesidades incide en la adopción de nuevas técnicas y estrategias didácticas y pedagógicas, que posibilitan el mejoramiento educativo en la educación y que propenden a una educación integral, en cuyo caso, el estudiante debe ser capaz de desarrollar su pensamiento en relación con las necesidades del contexto actual, y en donde el rol del docente como mediador es el mayor potenciador de estas habilidades.

Para Valle (2013) la motivación del profesor se define como el conjunto de factores internos y externos que intervienen en la intensidad y persistencia interna del docente para poder cumplir sus objetivos académicos con sus estudiantes; existiendo factores externos o internos que permiten que el individuo se sienta motivado para alcanzar sus objetivos académicos. Un docente motivado actúa como mediador entre los contenidos y los educandos, desarrollando estrategias psicopedagógicas (aprendizaje cooperativo, conducta asertiva, resolución de conflictos, habilidades de comunicación, estrategias ante la ansiedad) idóneas para lograr los objetivos propuestos.

Los individuos actúan de acuerdo a su estado motivacional, existen factores extrínsecos e intrínsecos: extrínsecos como: el salario, los reconocimientos públicos, los logros, los incentivos, el prestigio y los intrínsecos como: el sentirse bien y la autorrealización. Según la investigación Internacional Teacher 2000 Project los docentes se sienten desmotivados debido a la mentalidad evaluadora de control por parte de algunos directivos, que toman como prioridad el control de la enseñanza y no la satisfacción por la propia actividad profesional de enseñar como: la creatividad, la flexibilidad, la autorreflexión y el trabajar ayudando a los alumnos.

Gonzales (2003) sostiene que “los profesores son el grupo más importante de profesionales para las naciones del futuro y la clave del éxito de la educación escolar, es lamentable encontrar que muchos están descontentos con su trabajo”, por lo que se deben unir esfuerzos para que en las escuelas encuentren la mejora de su formación profesional

y el incremento de su motivación personal. Evitando que los docentes estén propensos a sufrir del síndrome de burnout una enfermedad profesional propia de las profesiones asistenciales por estar en contacto con el estrés y con personas.

Mantener la moral de la vocación del docente

Los docentes emplean más de un tercio de su día en su trabajo, la planificación y preparación de clases y materiales educativos influye en sus relaciones sociales, por lo que Gonzales (2003) sostiene que existen tres tipos de experimentar la profesión; como trabajo, centrado en el aspecto económico para satisfacer nuestras necesidades básicas; los que la ven como carrera; centrada en el avance profesional y aquellos que lo definen como vocación; como disfrute de su carrera y satisfacción personal.

La investigación realizada por Project Teacher 2000 alude a una encuesta realizada a 3000 profesores de cuatro países; en donde concluyen, que los profesores se sienten motivados por el deseo de trabajar con personas y su satisfacción al lograr los aprendizajes de los estudiantes en sus enseñanzas. Para Gonzales ya citada la profesión docente tiene una alta motivación intrínseca y extrínseca buscando satisfacer sus necesidades. La teoría de la motivación de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades sostiene que las personas necesitan satisfacer sus necesidades para sentirse motivadas en el trabajo, necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad física y psicológica, necesidad de autoestima y necesidad de autorrealización.

La motivación de los docentes está basada en elementos intrínsecos del trabajo como la autonomía, la oportunidad de crecer profesionalmente, la libertad para innovar, el desarrollo de la competencia profesional, citando nuevamente la investigación Teacher 2000, se precisa, que los docentes disfrutaban estando con adolescentes o niños trabajando en lograr un objetivo en común. También los complace sentir que ayudan a las personas.

Los profesores de vocación se encuentran moralmente comprometidos con la enseñanza, la reflexión y generar el pensamiento crítico - creativo en sus estudiantes.

Para Romero (2009) la labor del docente no solo se centra en conseguir el proceso de enseñanza aprendizaje en sus estudiantes, sino se complementa con situaciones variables como: asistir a reuniones de padres, reuniones laborales, elaborar documentos, padres que atender, planeación de sesiones de clase y materiales educativos. Por lo que establece aspectos que producen satisfacción como: observar que los alumnos muestran interés y logran sus metas en el proceso de enseñanza aprendizaje, trabajar con niños y jóvenes creando una buena relación, desarrollar el currículo y enseñar su materia educativa, mantener interacciones positivas con sus colegas, tener oportunidad de crecimiento laboral y los aspectos que les producen sensación de estrés y fracaso como: excesivas tareas administrativas y comisiones, atención a problemas de disciplina y convivencia en el aula, poca motivación en los estudiantes y actitudes negativas de los mismos, falta de medios, ayuda y colaboración.

Un profesor motivado será capaz de enganchar a toda la clase en su curso, y en su tutoría se preocupará por la situación conductual, académica y emocional de sus alumnos, por lo que es responsabilidad de la institución educativa fomentar programas de formación pedagógica, o realizar inspecciones periódicas del profesorado para solucionar estos problemas que afectan a toda la comunidad educativa. La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es singular.

El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal que da origen a un deseo, intención o presión para actuar, tiene un elemento de elección, intención o deseo. Es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación (provocada en el plano

externo o interno), responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que ellos determinan. Los docentes se motivan cuando gozan de autonomía creciente, tienen la posibilidad de tomar mejores y mayores decisiones, cuentan con un programa de crecimiento, disfrutan de un buen clima institucional, el dinero, el reconocimiento dentro de la institución, el reconocimiento social y sentirse parte del proyecto educativo.

Por lo que es necesario identificar las dos formas de motivar al personal teniendo en cuenta que existe la motivación intrínseca y extrínseca.

Motivación intrínseca

Ryan y Deci (2000, p.56) la conceptualizan como “ la realización de una actividad por sus satisfacciones inherentes [...] una persona actúa por la diversión o por el desafío que conlleva, en vez de por estímulos, presiones o recompensas externas”. Lo que nos quiere decir que la motivación intrínseca es poderosa para poder influir en el accionar de los trabajadores; ya que corresponde a la autorrealización. Los individuos difieren en términos de su estado motivacional y de los factores que influyen en el mismo, siendo el estado motivacional de una persona variable; distinto a lo largo del tiempo y las situaciones. Cada institución es única. Conserva su propia cultura e historia. Lo que motiva a un grupo de docentes en una institución, no es necesariamente lo que motiva a otro grupo en otra institución.

Los factores a considerar intrínsecos, son los reconocimientos de los logros, asumir una responsabilidad, el progreso y el crecimiento laboral. Las estrategias de motivación intrínsecas o no económicas tienen como ventaja que son de cero costo para las organizaciones y tienden a mantenerse una vez establecidas, Rodríguez (2008) sostiene que para su puesta en práctica se requiere una gerencia moderna que valore negativamente la visión tradicional de controlar y ejercer autoridad, ya que los trabajadores desean cierta

autonomía, responsabilidad y participación para la toma de decisiones que afecten al reconocimiento de su desempeño.

De acuerdo con la teoría de Maslow (citado por Santrock, 2002) reconoce que la motivación intrínseca parte del desarrollo de las necesidades.

Necesidades de estima.

Se relacionan con el sentirse bien acerca de sí mismo, de sentirse un ser digno con prestigio. Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismas, de respeto, de una autoestima positiva, que implica también la estima de otros seres humanos.

Necesidades de autorrealización.

De acuerdo con Valdés (2005) se les conocen también como necesidades de crecimiento, de realización del propio potencial, de realizar lo que a la persona le agrada y poder lograrlo. Se relacionan con la autoestima. Entre estas pueden citarse la autonomía, la independencia y el autocontrol. Trechera (2005) señala: “El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida. Siempre podemos desarrollar nuevas posibilidades. Esta necesidad se caracterizaría por mantener viva la tendencia para hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez más persona” (p. 2).

Motivación extrínseca

Ryan y Deci (2000, p.60) la definen como “cualquier actividad que se realiza para obtener un resultado aparte”, lo que quiere decir que las personas se esfuerzan en lograr sus objetivos laborales por la compensación salarial de recibir un pago por su trabajo. O un incentivo por el cumplimiento de sus metas. Aquino y Vola (2015) nos manifiestan que las compensaciones engloban a las remuneraciones, los incentivos, los premios y beneficios. Teniendo como premisa que todo colaborador necesita recibir un

pago por el trabajo que realiza. Las remuneraciones pueden clasificarse de acuerdo al tipo de trabajo a realizar, en función al desempeño o a través del logro de objetivos.

Un incentivo es un elemento que tiene por destino mantener o reforzar una conducta positiva, para Aquino y Vola (2015) los incentivos y premios están diseñados para incrementar la productividad del personal y los más difundidos son bonus, la gratificación, el presentismo y la puntualidad que busca disminuir los niveles de ausentismo y tardanzas en los centros laborales; la producción que se fija al cumplimiento de los objetivos o metas planteados por la organización. Santrok (2002) sostiene que la motivación extrínseca se puede explicar a través de recompensas e incentivos, en la cual recompensa es todo objeto o acontecimiento agradable que se obtiene como consecuencia de la conducta positiva e incentivo es aquel objeto o acontecimiento que alienta o no la conducta.

Santrock (2002) también define las recompensas externas y los castigos como determinantes de la motivación en las personas, y como determinantes para motivar el comportamiento adecuado de las personas. Mientras que Trechera (2005) explica que el empleo de incentivos suelen realizar comportamientos en las personas con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para lo cual la modificación de conductas se realiza a través de refuerzos y recompensas.

Los refuerzos de una conducta pueden ser positivos o negativos. Los positivos se emplean para aumentar la probabilidad, que una respuesta esperada ocurra. El principio del refuerzo positivo establece que: “si en una situación dada una persona hace algo que es seguido inmediatamente por un reforzador positivo, es más probable que esa persona haga de nuevo la misma cosa cuando se enfrente a una situación similar” (Martín y Pear, citados por Naranjo, 2004, p. 41).

Naranjo (2004) afirma que existen diversos factores que se deben tomar en cuenta para hacer un uso efectivo del reforzamiento positivo. Primero, se debe identificar de forma específica los comportamientos que van a reforzarse. En segundo lugar, se deben seleccionar los motivadores apropiados. En tercer lugar, deben tomarse en cuenta otros aspectos como la inmediatez en la presentación del refuerzo, la privación y la saciedad, la cantidad de reforzamiento y la novedad del refuerzo.

Desempeño Laboral

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen al desempeño laboral como un proceso que determina el grado de éxito de una organización, en el logro de sus actividades y objetivos laborales. A nivel organizacional se mide el desempeño laboral a través del cumplimiento de las metas. Chiavenato (2014) señala que “el desempeño laboral es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, y su evaluación constituye un medio para resolver problemas de rendimiento y mejora en el trabajo de las personas y mejora de los resultados en una organización”.

Para Robbins y Judge (2014) existen tres tipos de conductas que constituyen el desempeño laboral: El desempeño de la tarea, que hace mención al cumplimiento de las responsabilidades que contribuyen a la realización de las funciones establecidas en la organización. El civismo, que se refiere a las acciones que se establecen para crear un ambiente agradable de trabajo, como tratar con respeto a los compañeros de labores, y brindar ayuda a las personas que lo necesiten. La falta de productividad que se refiere a las acciones que dañan de manera activa a la organización. Para muchos gerentes el buen desempeño se ve reflejado en buenos resultados y por ende a tener buenos trabajadores.

Con respecto al desempeño laboral de los docentes existen factores que se relacionan a través de su formación profesional, sus condiciones de salud, el grado de motivación y su compromiso con su labor. Wilson (1992) define el desempeño docente

como el conjunto de actividades que desarrolla el docente como preparar sus clases, planificar sus sesiones, realizar coordinaciones con docentes y personal administrativo, evaluación de los aprendizajes y seguimiento de sus estudiantes.

Para Murphy y Cleveland (1995) la evaluación del desempeño puede ayudar a las organizaciones de varias formas: A cumplir sus metas establecidas, impulsar al personal al logro de los objetivos organizacionales y mejorar el rendimiento institucional, a lo que se llama la satisfacción laboral. La satisfacción laboral es considerado como un estado de ánimo de los individuos hacia su trabajo, Gamero (2003) lo considera como una actitud o un conjunto de actitudes generalizadas hacia el trabajo.

Cascio y Guillen (2010) conceptualizan la satisfacción laboral como un estado emocional positivo de la percepción que tiene la persona frente a su experiencia laboral. Es importante considerar que los colaboradores deben sentirse a gusto con el trabajo que realizan y con el clima organizacional que perciben en su centro de labores, esto ayudará a que de forma satisfactoria pueda cumplir sus objetivos laborales.

La satisfacción laboral hace mención a las actitudes que tienen los empleados frente a su trabajo, que tiene que ver con el involucramiento en el trabajo, si un empleado se siente parte de la institución dará lo mejor de sí por cumplir los objetivos institucionales propuestos; tendrá menos rotación y menos probabilidades de renuncia.

Para Locke (1996) lo que causa la satisfacción laboral es: el salario, las promociones, el reconocimiento de los demás, las condiciones de trabajo, los compañeros y los beneficios. Pero no siempre se materializa la satisfacción laboral, el mantener buenas relaciones laborales y un buen clima institucional ayuda a sentirse bien en los centros laborales.

La satisfacción laboral y el desempeño se relacionan directamente, ya que los trabajadores al sentirse bien en su trabajo tendrán un buen desempeño y la organización

tendrá buenos resultados, si los trabajadores se sienten incómodos en su centro de labores su desempeño será desfavorable para la organización. Rodríguez (2008) sostiene que “El trabajador satisfecho es más productivo”, por lo que el desempeño laboral debería plantearse como una causa de la satisfacción laboral. Ya que una alta productividad está asociada a recompensas que pueden ser intrínsecas o extrínsecas y será satisfactoria siempre y cuando dicha productividad no suponga un esfuerzo demasiado elevado, ni ponga en peligro las relaciones familiares.

La satisfacción con el trabajo se relaciona con el absentismo y la rotación del personal; lo que implica que un trabajador insatisfecho falta a menudo y no tiene estabilidad laboral, ya que cambia de empleos constantemente. Para Robbins y Judge (2014) “En el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea continuar perteneciendo a ella” lo que significa que la persona que se sienta bien en su trabajo tendrá una constancia en ella que se verá reflejado a través del tiempo de trabajo que acompañe a la institución y la motivación que se tenga para una mejor productividad.

Los docentes se deben sentir bien en sus centros laborales ya que pasan más de seis horas al día dentro de sus aulas y un promedio de 40 horas laborando de lunes a viernes, es importante mencionar que la satisfacción laboral que ellos sientan repercutirá en su trabajo diario con sus estudiantes, colegas y padres de familia. Y el involucramiento en las actividades académicas y extracadémicas que tenga en la programación anual de la institución.

Capítulo II

Diagnóstico o trabajo de campo

En el presente capítulo se describen los hallazgos encontrados al aplicar las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos (ver el anexo 2). Se aplicó un cuestionario a los docentes con la finalidad de medir la percepción que tienen respecto al trabajo que realizan en el colegio, medir el grado de motivación extrínseca e intrínseca que perciben los docentes respecto a los directores de la institución. También se aplicó una guía de entrevista semiestructurada a los docentes con el objetivo de constatar los conocimientos en estrategias didácticas y manejo conductual que emplean en las aulas, se buscó medir el grado de liderazgo que ellos tienen frente a sus colegas, los estudiantes y los padres de familia, así mismo, se realizó una entrevista semiestructurada a los directivos de la institución con la finalidad de medir el liderazgo de ellos ante la comunidad educativa y la influencia ante el desempeño del personal docente, finalmente, se realizó el análisis documental de las encuestas de desempeño docente que el director aplicó en el año 2018 a los profesores para medir su desempeño académico y funcional, con la finalidad de constatar los conocimientos teóricos, prácticos y didácticos que poseen los docentes y ponen en práctica en el año escolar; el análisis de los hallazgos tendrán la finalidad de proponer una estrategia motivacional para lograr el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada del distrito de Los Olivos.

Análisis e interpretación de los hallazgos por técnicas e instrumentos

Un primer momento del trabajo de campo fue la reducción de datos y la codificación, esta última concerniente a la identificación de ideas clave (códigos), para lo cual se realizó un proceso de microanálisis o un examen minucioso de los datos palabra por palabra y línea por línea, apoyado por las siguientes interrogantes: ¿Cómo se podría interpretar lo que el

entrevistado está diciendo?, ¿qué hay en este material? Y ¿qué significado tiene esta palabra o qué podría significar? (Strauss y Corbin, 1998).

Se realizó un proceso de análisis profundo de los datos, tal como refiere Gibbs (2012) “la colección de datos cualitativos se procesa mediante procedimientos analíticos, dando lugar a una análisis claro, comprensible, fiable e incluso original” (pp. 19-20). En este proceso primó la creatividad del investigador, ya que no hay una forma estandarizada de realizar el proceso cualitativo, al respecto Mayz (2009) planteó que:

“la metodología, es adoptada o construida por el propio investigador como producto del proceso creativo que desarrolla durante la indagación en tanto él mismo puede construir su sendero, constituye un aspecto crucial en todo proceso investigativo, ya que provee al investigador de las herramientas técnicas necesarias para desarrollar, entre otros, los procesos y procedimientos de recogida, análisis e interpretación de datos, coadyuvantes para el abordaje comprensivo de la realidad estudiada”. (p. 56).

En este sentido, se inició con la descripción de las situaciones, acciones y comentarios surgidos en el cuestionario y entrevista a los docentes, entrevista al directivo y el análisis documental de la evaluación de desempeño docente aplicado en el año 2018, tal como refiere Mayz (2009) quien indicó que, en el proceso de análisis e interpretación de datos es necesario la descripción permanente de situaciones, actitudes, acciones y comentarios que surgen de los sujetos involucrados, ya que se busca comprender qué piensan, cómo actúan y cómo lo realizan en una realidad socio educativa concreta. Se ordenó la información registrada agrupando por técnicas e instrumentos, tal como se detalla a continuación.

Encuesta realizada a los docentes

Siendo el estudio, “una investigación de tipo aplicada educacional que está orientada a resolver problemas de la vida cotidiana o controlar situaciones prácticas, lo cual incluye cualquier esfuerzo sistemático, socializado por resolver problemas o intervenir situaciones, aunque no sea programático” (Padrón, 2006). Por ello, ha sido pertinente la aplicación de instrumentos cuantitativos de recolección de datos, tal como el cuestionario tomado a los docentes de los niveles de primaria y secundaria de la institución educativa privada del distrito de Los Olivos, lo cual fue procesada mediante la aplicación del paquete estadístico SPSS-v25.

El cuestionario se realizó a un grupo de 24 docentes de los niveles de primaria y secundaria antiguos y nuevos de una institución educativa privada, con la finalidad de constatar el grado de motivación extrínseca e intrínseca que perciben por parte de los directivos de la institución.

A continuación, se describen los hallazgos encontrados al realizar el cuestionario a los docentes de educación primaria y secundaria, se evidenció que, el 30% de los docentes encuestados se encuentra en desacuerdo con respecto a sentirse motivado en el colegio, mientras que el 40% de los docentes encuestados se encuentra de acuerdo en sentirse motivados en el colegio y el 30% de los docentes encuestados se encuentran totalmente de acuerdo ante la pregunta de sentirse motivados en el colegio. Lo que demuestra que los directivos de la institución deben crear estrategias motivacionales para motivar a su personal docente y de esta manera se evidenciará un mejor desempeño; así como lo sostiene Rodríguez (2008) “El trabajador satisfecho es más productivo”, por lo que el desempeño laboral se incrementará evidenciándose resultados en los logros académicos e institucionales.

En cuanto al enunciado, si siento que mi trabajo es suficientemente reconocido, el 42% de los docentes encuestados respondió sentirse en desacuerdo; el 36% de los docentes encuestados manifestó encontrarse totalmente de acuerdo; mientras que el 22% de los docentes encuestados manifiesta sentirse de acuerdo al sentir que su trabajo está suficientemente reconocido. Por lo que es necesario que se establezcan estrategias motivacionales para lograr el reconocimiento del personal con el trabajo que desempeña.

Ante la pregunta si su jefe inmediato reconoce su desempeño a través de la entrega de incentivos tangibles, se observa que el 45% de los docentes encuestados manifiestan sentirse en desacuerdo, mientras que el 55% de los docentes encuestados manifiestan sentirse de acuerdo ante la pregunta que su jefe inmediato reconoce su desempeño a través de la entrega de incentivos tangibles. Por lo que es necesario que en la institución se establezca políticas de reconocimiento a través de la entrega de incentivos tangibles e intangibles por el trabajo desempeñado de los colaboradores; teniendo en cuenta lo sostenido por Valdés (2005) con respecto a las necesidades de autorrealización, que tienen que ver con la necesidad de crecimiento, realización del potencial y la necesidad que los colaboradores se sientan realizados porque les agrada su trabajo lo que afianzará su autoestima.

Entrevista a los docentes.

Los hallazgos encontrados en las entrevistas realizadas a los docentes, con respecto al uso de estrategias didácticas que emplean en las áreas que enseñan se evidencia que los docentes manejan una serie de estrategias y motivación constante para la enseñanza-aprendizaje de sus cursos, a través de diversas técnicas actualizadas para lograr aprendizajes significativos ante los estudiantes. Con respecto a la pregunta ¿Qué técnicas de manejo conductual aplica en sus sesiones de clase para lograr una actuación reflexiva entre sus estudiantes?, los entrevistados admiten que tratan de lograr la autoreflexión entre

los estudiantes, conversando con ellos de manera personal y haciéndoles ver sus faltas, pero también manifiestan que existen problemas conductuales severos y actitud de rebeldía entre los adolescentes; sintiendo que no tienen el respaldo de los padres de familia, así mismo manifiestan que muchos padres no tienen autoridad frente a sus hijos.

Con respecto a la pregunta ¿De qué manera influye usted sobre sus colegas, estudiantes y padres de familia?, los entrevistados manifestaron que, influyen de manera positiva a través del ejemplo, tratándolos de apoyar, enseñar y capacitar al personal docente nuevo que se incorpora en la institución, pero manifiestan que no existe un incentivo o motivación intrínseca o extrínseca por el tiempo que invierten en apoyar a los docentes nuevos, sintiendo que tienen un exceso de trabajo fuera de las funciones que deben desempeñar y que en la institución existe una meritocracia, es decir, existen muchos docentes nuevos que ganan más que los docentes antiguos porque tienen documentos y grados académicos, pero en la práctica no tienen mucha responsabilidad percibiendo que realizan un trabajo menor a comparación de los docentes antiguos.

Los sujetos entrevistados resaltan que debe existir una política de incentivos basados en la productividad y compromiso de los docentes, así mismo indican que las funciones que ellos desempeñan no culminan al salir de su centro de labores, ya que tienen que preparar sus clases, material académico y los padres los llaman a sus celulares o realizan preguntas a través del watsaap del aula en horas altas de la noche. También resaltan su preocupación por el desarrollo adecuada de la personalidad y conducta de los estudiantes, lo cual implica el trabajo en equipo de los actores involucrados.

Por lo que es importante enfatizar lo que sostiene Valle (2013) sobre la importancia de la motivación del profesor teniendo en cuenta los factores internos y externos que intervienen en la intensidad y persistencia interna del docente para poder cumplir sus objetivos académicos con sus estudiantes. Así mismo Vincent F. y Kennon M. (2003)

aseveran que la motivación del maestro es fundamental en los procesos de educación a largo plazo, y que de ella dependen el éxito y el rendimiento de cualquier sistema educativo, pues la satisfacción personal de los logros y necesidades incide en la adopción de nuevas técnicas y estrategias didácticas y pedagógicas, que posibilitan el mejoramiento educativo en la educación.

Con respecto a la pregunta si ¿Siente que su desempeño contribuye al logro de los objetivos de la institución y a su realización personal?, los docentes manifiestan que perciben un buen ambiente de trabajo y que se sienten orgullosos de pertenecer a una red educativa reconocida, también manifiestan que la institución a pesar de ser nueva ha tenido un crecimiento reconocido por los padres del distrito y que su trabajo ha contribuido a este crecimiento, pero recalcan la existencia de muchas actividades extracurriculares, lo que hace que los docentes y estudiantes se saturen de actividades y existan cruces entre una y otra; así mismo también mencionan la existencia de mucha documentación e informes que deben presentar ante sus jefes inmediatos. Por ello, para mejorar la productividad e incentivo a los maestros, el colegio debería contar con políticas de incentivo y reconocimiento al personal docente para motivar su desempeño. Al respecto Aquino y Vola (2015) sostienen que los incentivos y premios están diseñados para incrementar la productividad del personal y los más difundidos son bonos, la gratificación, el presentismo y la puntualidad que busca disminuir los niveles de ausentismo y tardanzas en los centros laborales; la producción que se fija al cumplimiento de los objetivos o metas planteados por la organización. Esta manera de motivación ayuda a que los colaboradores puedan cumplir los objetivos laborales.

Por otro lado, los entrevistados ante la pregunta: ¿Se siente satisfecho por los incentivos que le brindan los directivos? ¿Le han entregado algún reconocimiento no tangible por su trabajo?, manifestaron que, los directivos reconocen sus aportes y felicitan

su desempeño, y que la manera que ellos perciben los reconocimientos es través de las responsabilidades o cargos de confianza que asumen de manera interna, pero no han percibido reconocimientos tangibles por parte de la institución.

Entrevista al director.

Los hallazgos encontrados en la entrevista al director evidencian que se involucra y conoce las estrategias didácticas que aplican los docentes en las diversas áreas, así mismo fomenta la capacitación e inducción docente en reuniones pedagógicas de manera periódica; ante la pregunta ¿Qué estrategias de trabajo en equipo aplican los docentes para alcanzar los logros y objetivos establecidos con los estudiantes?, el director contestó que los docentes son capacitados constantemente y que cada docente nuevo tiene el asesoramiento de un docente antiguo a quien se denomina mentor, también recalcó que los docentes antiguos brindan apoyo en las actividades y las lideran asumiendo cargos de mentores, coach y líderes de equipos de trabajo, que no son remunerados por la institución. También, existen actividades que son calendarizadas durante el año, pero muchas veces hay cruces de actividades académicas y extracadémicas. Provocando una carga adicional ante los docentes.

Ante la pregunta ¿Considera que los incentivos y recompensas que recibe el personal docente contribuye al desarrollo de sus objetivos? El director contestó que los docentes, son la pieza fundamental en el colegio y que sus aportes contribuyen a potenciar el desarrollo de los objetivos institucionales, que pese a ser una institución con tres años en el distrito se ha consolidado y año tras año se ha tenido un crecimiento considerable, pero reconoce que la institución no tiene una política de incentivos y recompensas dirigida a sus colaboradores, que los directivos tratan de agenciarse y motivar a los docentes a través de reconocimientos y felicitaciones, pero ellos creen que eso no es suficiente.

Con respecto a la pregunta, ¿Cómo directivo que acciones realiza para que los docentes se sientan realizados con su trabajo?, el director contestó que intenta motivarlos y trata de entender el trabajo arduo que tienen los docentes, así mismo trata de empoderarlos ante la comunidad educativa pero percibe que algunos docentes antiguos no se sienten cómodos con el reconocimiento de la institución y toman como carga la delegación de actividades. Coincidiendo con lo que plantea Gonzales (2003) que sostiene que “los profesores son el grupo más importante de profesionales para las naciones del futuro y la clave de éxito para la educación escolar, es lamentable encontrar que muchos estén descontentos con su trabajo”.

Análisis documental.

Los hallazgos encontrados en la tabulación del análisis documental; del desempeño docente 2018; se evidenció que el 9,09% de los docentes tiene poco dominio de grupo y mantiene la disciplina en el aula sin acudir al maltrato físico y psicológico, mientras que el 50% de los docentes casi siempre tiene dominio de grupo y mantiene la disciplina en el aula. También se evidenció que el 27,27% de los docentes pocas veces propicia durante el taller el espacio ideal para el aprendizaje social, el 45,45% casi siempre propicia durante el taller el espacio ideal para el aprendizaje social y el 27,27% de los docentes siempre propicia durante el taller el espacio ideal para el aprendizaje social. Lo que significa que casi el 30% de los docentes no emplea el trabajo grupal para la adquisición de los conocimientos en las clases.

Por otro lado, se evidencia que el 36,36% de los docentes pocas veces promueve entre sus estudiantes y personal a cargo el buen manejo y uso racional de la infraestructura y los recursos del colegio, el 45,45% de los docentes casi siempre promueve entre sus estudiantes y personal a cargo el buen manejo y uso racional de la infraestructura y los recursos del colegio y el 18,18% siempre promueve entre sus estudiantes y personal a

cargo el buen manejo y uso racional de la infraestructura y los recursos del colegio. Por lo que significa, que los directivos deberían motivar a los docentes para que motiven a sus estudiantes a cuidar la infraestructura y recursos del colegio.

También, se percibe que el 50% de los docentes pocas veces promueven actividades con diferentes miembros de la comunidad educativa para fortalecer la identidad institucional, el 36,36% de los docentes casi siempre promueve actividades con diferentes miembros de la comunidad educativa para fortalecer la identidad institucional y el 13,64% de los docentes siempre promueve actividades con diferentes miembros de la comunidad educativa para fortalecer la identidad institucional.

Igualmente, se pudo analizar que el 31,82% de los docentes pocas veces interactúa efectivamente con las diferentes instancias del colegio para optimizar el desarrollo de sus propias actividades, el 54,55% de los docentes casi siempre interactúa efectivamente con las diferentes instancias del colegio para optimizar el desarrollo de sus propias actividades y el 13,64% de los docentes siempre interactúa efectivamente con las diferentes instancias del colegio para optimizar el desarrollo de sus propias actividades. Por lo que se recomienda a los directivos, fomentar y tender los puentes necesarios para que los docentes interactúen con las otras instancias a fin de optimizar las actividades.

Además, se aprecia que el 31,82% de los docentes pocas veces participa de capacitaciones externas para afianzar sus procesos de enseñanza aprendizaje, el 27,27% de los docentes casi siempre participa de capacitaciones externas para afianzar sus procesos de enseñanza aprendizaje y el 40,91% de los docentes siempre participa de capacitaciones externas para afianzar sus procesos de enseñanza aprendizaje, por lo que es necesario la motivación por el desarrollo personal de los docentes para que puedan crecer personal y profesionalmente.

Análisis e interpretación de las categorías emergentes y las apriorísticas

En esta parte se presentan las categorías emergentes genéricas o explicativas que han surgido al realizar la comparación, relación y clasificación de los códigos, este proceso de codificación, categorización y triangulación metodológica y de datos permitió el análisis de las seis categorías apriorísticas y así mismo emergieron otras cuatro categorías. Luego del proceso de la triangulación metodológica y de datos, se realizó la redacción de las conclusiones aproximativas (memos) para cada categoría emergente, lo cual se hizo sobre la base del conjunto de códigos agrupados por su semejanza.

Finalmente, se realizó la interpretación y discusión de los resultados, en esta discusión se aplicó la triangulación teórica, al respecto Okuda y Gómez (2005) manifestaron que, “durante la conceptualización del trabajo de investigación cualitativa suele definirse de antemano la teoría con la cual se analizarán e interpretarán los hallazgos” (pp. 122-123). En definitiva, hubo fuerte impacto de la triangulación teórica, ya que se tuvo en cuenta los aspectos que caracterizan a las teorías presentadas en el marco teórico: categorías, afirmaciones y supuestos básicos que permitió organizar las representaciones de la teoría implícita de los grupos informantes que participaron en la presente investigación para luego analizar su correspondencia.

Por consiguiente, en este proceso el papel del investigador consistió en elaborar un discurso interpretativo comprensivo caracterizado por la crítica y la reflexión (Mayz, 2009), lo cual fue el resultado de la relación entre los grupos emergentes de categorías, las conclusiones aproximativas y la debida contrastación con los referentes teóricos. El resumen de las categorías genéricas o explicativas se presenta en la figura siguiente.

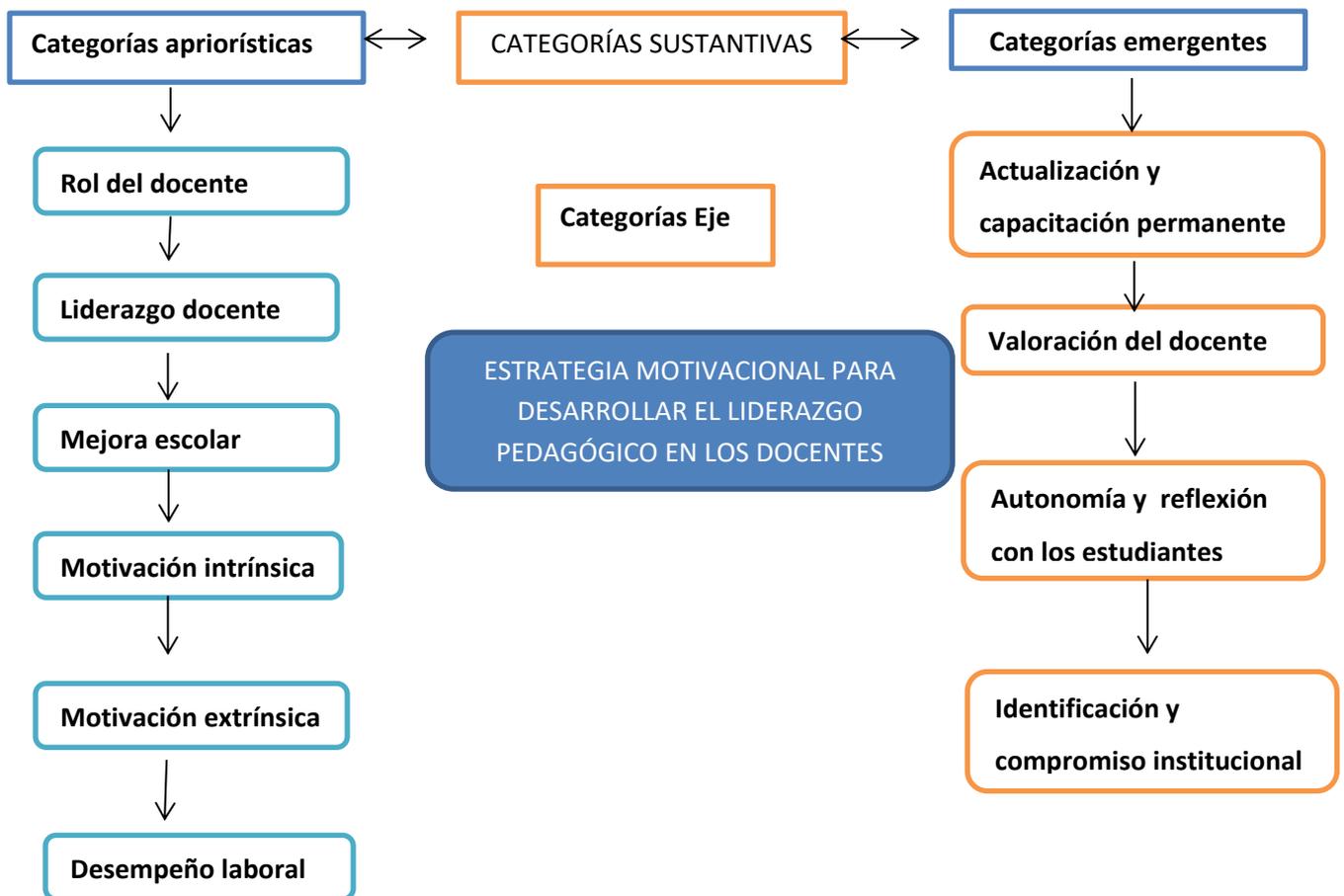


Figura 2. Categorías emergentes y apriorísticas

Fuente: Elaboración propia 2019

A continuación, se describen los hallazgos encontrados sobre las categorías apriorísticas.

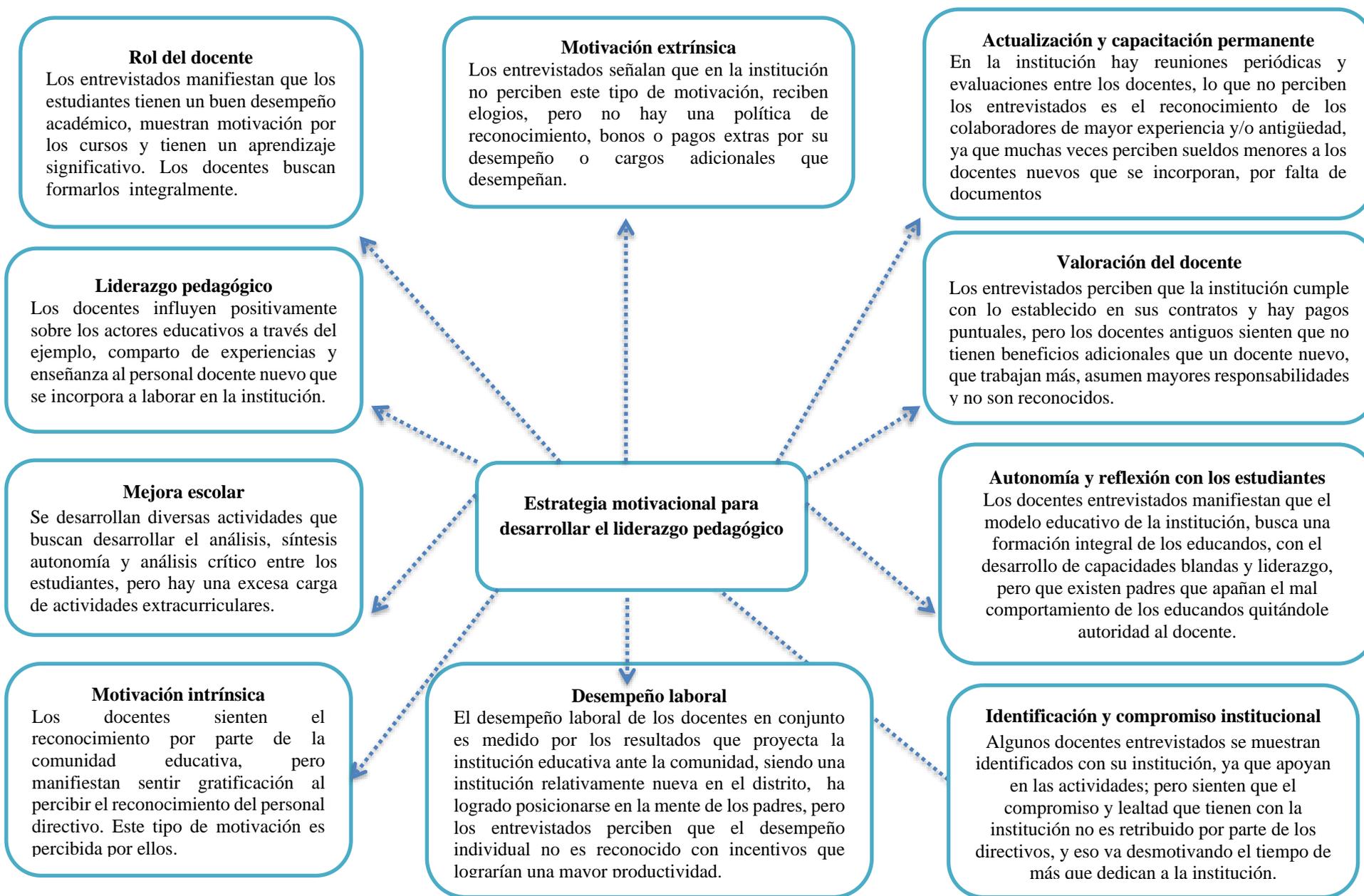


Figura 3. Categoría eje, categoría resultantes y memos
Fuente: Elaboración propia (2019)

Rol del docente.

Los hallazgos demuestran que los alumnos tienen buenas calificaciones lo que significa que están motivados con el curso, los docentes colaboran con la formación integral de los estudiantes, cumpliendo los objetivos académicos y logrando aprendizajes significativos en los cursos, pero los docentes perciben que hay un trabajo intenso en la institución y que existe un buen porcentaje de estudiantes que tienen problemas conductuales y muestran una actitud rebelde frente a los docentes.

Al respecto, el Marco del Buen Desempeño docente (M.B.D.D) reconoce al rol del docente como “un quehacer complejo, su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto al saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto” p15, por lo que es importante que el docente busque establecer la autonomía y capacidad crítica en cada uno de sus estudiantes.

Liderazgo docente

Con respecto al liderazgo los docentes influyen positivamente sobre los actores educativos; con los estudiantes a través del ejemplo que les transmiten, influyen sobre sus colegas a través de sus experiencias y las enseñanzas que les brindan a los docentes nuevos, sintiéndose motivados porque aportan significativamente a la institución y sobre los padres de familia a través de la solución de conflictos para garantizar una adecuada convivencia. Sin embargo algunos docentes antiguos perciben que realizan más funciones a comparación de los docentes nuevos y muchas veces perciben menores salarios; ya que en el colegio existe un escalafón salarial en base a la documentación y grados académicos que presentan los trabajadores. También manifiestan que los padres no les prestan la atención debida a los estudiantes y muchas veces los culpan por las bajas calificaciones que obtienen.

Existen ciertas coincidencias entre los hallazgos y las teorías existentes, tal como lo manifiesta Castro (2015) sostiene que “el líder educativo es aquella persona capaz de provocar la liberación de la energía interior de otras personas, para que estas, voluntariamente, se esfuercen por alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que se han establecido en el proyecto educativo de la escuela y los nuevos proyectos que vayan surgiendo para mejorar”. Siendo los docentes los líderes capaces de influenciar frente a los actores educativos.

Mejora escolar

De acuerdo a los entrevistados manifiestan que la metodología de trabajo aplicada en las sesiones de clase, buscan generar actividades que midan el juicio crítico, que elaboren síntesis de los aspectos más relevantes de cada tema, que los estudiantes no memoricen y apliquen lo aprendido de manera autónoma; pero existen muchas actividades extracurriculares que provocan el cruce de actividades con talleres, generando dificultades por el exceso de actividades. Los hallazgos demuestran un acercamiento a las posturas de los teóricos. Respecto al manejo escolar como lo plantea Bolívar (2012) el objetivo de la mejora escolar “es reconvertir la escuela en una institución capaz de resolver sus problemas”, por lo que es necesario la creación de condiciones y procesos que conlleven al desarrollo de la escuela.

Motivación intrínseca

Con respecto a esta categoría los entrevistados manifiestan sentir el reconocimiento por parte de la comunidad educativa, satisfacción porque se reconoce su desempeño, además mencionan que es gratificante recibir un aliciente por parte de los directivos, incluso los padres reconocen sus esfuerzos al finalizar el año; también el director manifiesta que a los docentes se les escucha y trata de motivar, pero que es necesario la existencia de políticas de reconocimientos no tangibles para que los docentes

y personal tenga una mejor productividad; ya que algunos docentes antiguos consideran que la institución no valora sus aportes; ya que no se considera su antigüedad y el compromiso que tienen con la institución.

Por ello, como señala Rodríguez (2008) las estrategias de motivación intrínseca son económicas ya que son a cero costo para las organizaciones, y tienden a mantenerse una vez establecidas, esta manera de motivar al personal logrará que se sientan reconocidos, valorados, generen un autoestima alto entre los docentes y por ende tengan un desempeño laboral favorable para la institución.

Motivación extrínseca

Los entrevistados manifiestan que los incentivos y reconocimientos ayudarían a motivarlos, a cumplir sus objetivos, que el trabajo sería mejor y que los bonos incentivarían su producción. Que la institución les brinda muchos reconocimientos intangibles, ya que se sienten personal de confianza y les encargan muchas responsabilidades; pero que los incentivos les daría una tranquilidad con su familia y trabajarían más motivados en la institución. Aquino y Vola (2015), consideran que los incentivos y premios están diseñados para incrementar la productividad del personal, siendo los más difundidos los bonos, que buscan mejorar el trabajo y disminuir el nivel de ausentismo y rotación del personal.

A través de la entrevista a profundidad, los docentes antiguos indicaban que asumen mucha responsabilidad con respecto a los docentes nuevos, que existen “cargos” que exigen funciones pero que no son reconocidos, por lo que desean que la institución mejore en sus evaluaciones de desempeño y puedan medir el compromiso y aporte de cada docente sin importar los grados académicos.

Desempeño laboral.

El desempeño laboral según los entrevistados se mide a través de los buenos resultados obtenidos en las actividades tanto internas y externas; obteniendo un bajo porcentaje de desaprobados en los diversos cursos, siendo reconocido por los estudiantes como un buen docente ya que un docente que enseña bien potencia su institución educativa.

Sin embargo, algunos docentes mencionan que debería existir una política de incentivos de acuerdo a los desempeños de los trabajadores, que los incrementos salariales deberían basarse en ello y no en el aumento salarial a todos por igual como se viene manejando actualmente.

El desempeño laboral determina el grado de éxito de una organización, el logro de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos laborales; no todos los colaboradores de una organización trabajan con el mismo entusiasmo, como lo señala Chiavenato (2014) Así mismo indican que debería existir una adecuada calendarización de actividades ya que las actividades se cruzan y eso contribuiría a un mejor desempeño por parte de los colaboradores.

A continuación, se describen los hallazgos encontrados sobre las categorías genéricas o explicativas nuevas o emergentes:

Actualización y capacitación permanente.

Según los entrevistados en el colegio existe capacitación constante, incluso hay reuniones de coordinación y pedagógicas los viernes por la tarde; en donde realizan clases modelos y clínicas para mejorar los procesos. Pero mantienen un sistema de docentes mentores y couch en donde los docentes antiguos son responsables de los profesores nuevos y los deben monitorear a través de la presentación de informes mensuales; lo que hace percibir que los docentes antiguos tienen mayores responsabilidades y mayor carga que sus funciones explícitas, cuyas responsabilidades de más no son remuneradas o reconocidas

a través de tangibles o intangibles. Creando malestar en los docentes incluso cuando notan que hay docentes nuevos que tienen un mayor salario que ellos.

Mora (2012), señala que “es importante programar cursos de actualización y capacitación al personal docente evaluando sus debilidades para que se fortalezcan y superen sus dificultades”, también propone la creación de espacios pedagógicos donde ellos interactúen, compartan experiencias, estrategias y autorreflexionen sobre la labor que desempeñan.

Valoración del docente.

Los docentes sienten que la institución cumple con lo que se programa en los contratos y con los derechos laborales, que su trabajo contribuye con su desarrollo personal, sintiéndose capaces de contribuir a la formación de otros y compartir experiencias efectivas con sus colegas; pero también tienen en cuenta que la institución debería considerar la antigüedad y el compromiso de los docentes, que no siempre es necesario los grados académicos y que se debería valorar la experiencia y compromiso con la institución, los años dedicados a la institución, así mismo, sugieren que deberían existir políticas de reconocimiento que potencialicen valoración al trabajo docente.

En el M.BDD (2014), busca establecer e implementar políticas públicas dirigidas a fortalecer la profesión docente, con los diversos actores involucrados en el ejercicio, promoción, desarrollo y regulación de la carrera docente. Buscando la valoración de esta profesión, su función en la sociedad, la cultura, desarrollando con equidad una enseñanza dirigida a que los estudiantes logren concretar sus procesos de enseñanza - aprendizaje con éxito.

Autonomía y reflexión con los estudiantes

Según los entrevistados los docentes tratan de formar estudiantes autónomos y críticos que puedan mostrar su liderazgo ante las diversas situaciones, pero existen estudiantes con problemas conductuales que pese a que conversan con ellos de manera individual tratando de que hagan un autoanálisis de su comportamiento siguen con las mismas conductas inadecuadas; incluso al conversar con sus padres sienten que ellos respaldan sus malas actitudes. Por lo que es necesario que se genere conciencia sobre las consecuencias de sus actos y se logre la reflexión de los padres de familia para que apoyen con la formación de los estudiantes.

Bolívar (2012) sostiene que la mejora escolar no se establece solo con cumplir mallas curriculares, o los objetivos del proceso de enseñanza aprendizaje, sino, dotar a los estudiantes de valores, capacidades y destrezas que conlleven a la toma de decisiones y resolución de problemas para afrontar con éxito las dificultades que se le presente en la vida. Por lo que la familia debería apoyar este proceso trabajando en conjunto con la escuela.

Identificación y compromiso institucional

De acuerdo a los sujetos entrevistados, existe identificación y compromiso institucional por parte de los colaboradores, ya que apoyan en las actividades teniendo reconocimientos favorables por la comunidad tanto de manera interna como externa, viéndose reflejado en el crecimiento del local, pero admiten que la falta de reconocimientos personales hace que poco a poco se vayan desmotivando algunos docentes, así mismo la carga laboral y exceso de documentación hace que lleven trabajos fuera de sus horarios teniendo dificultades familiares; así mismo indicaron que tienen grupos de watsaap con los padres de familia; quienes en muchas oportunidades escriben muy tarde o días no laborables como sábado y domingo; lo que hace que el docente se vaya estresando y cargando.

A lo que refiere Cascio y Guillen (2010), que lograr el compromiso de los trabajadores, mantiene buenas relaciones laborales, produce una mayor satisfacción laboral, mejora el clima organizacional, logrando así, un mayor involucramiento entre los colaboradores con el trabajo y el cumplimiento de los objetivos laborales.

Conclusiones aproximativas del estudio de campo

En relación a lo observado y recogido en el presente capítulo, se evidenció que existe un buen clima de trabajo en la institución evaluada; los docentes conocen estrategias y metodologías que aplican en su quehacer diario, tienen mucha predisposición en el trabajo que realizan, son reconocidos por el trabajo que desempeñan, la comunidad educativa lo reconoce, ya que es una institución que con solo tres años se ha posicionado muy bien en el distrito; pero los docentes entrevistados perciben una escasa motivación en el trabajo, falta de reconocimiento y valoración de parte de los directivos por el trabajo desempeñado, un exceso y cruce de actividades que generan malestar y estrés; por lo que es necesario que la gestión evalúe y calendarice bien sus actividades, cree políticas de reconocimiento y línea de carrera entre el personal docente.

Los entrevistados también perciben que la antigüedad y experiencia que ellos tienen no es valorada y reconocida por el personal directivo, sienten que tienen más obligaciones que los docentes nuevos, tienen que capacitarlos, monitorearlos y registrar los avances del personal nuevo, aparte de la carga laboral de clases, sesiones, organización de sus aulas de consejería que deben cumplir en el colegio. Manifiestan que estos cargos extras deberían ser reconocidos por parte de los directivos. Los desmotiva que en algunos casos el personal nuevo gane más que ellos, porque tienen documentos o grados, considerando no justa la escala de sueldos anuales interpuesta por la institución.

Los entrevistados también sugieren que se realicen charlas o escuelas para padres en donde se busque la autonomía y autorreflexión de los estudiantes, ya que sienten que

en algunos casos los padres no son coherentes con la formación integral de sus hijos, apañando y justificando las conductas inadecuadas que ellos protagonizan en las aulas. Sugieren que la institución cree talleres de autonomía y fortalecimiento del liderazgo docente para que ellos puedan tener mejores herramientas para abordar estos casos.

Finalmente, se debe recalcar la necesidad de formar la identificación y el compromiso del personal con la institución, de sentirse valorados y comprometidos con el trabajo que realizan, los directivos deben establecer y tratar de gestionar reconocimientos tangibles e intangibles por su desempeño laboral, reconocer el apoyo adicional que brindan a través de los cargos que desempeñan en la institución. Por ello en la propuesta que se planteará se buscará establecer estrategias motivacionales que permitan empoderar a los docentes, se eleve su autoestima, se sientan valorados, se les enseñe estrategias que permitan dosificar su tiempo, de esta manera, la propuesta pueda contribuir a que los docentes logren el liderazgo pedagógico.



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

Maestría en Educación con mención en Gestión de la



ESTRATEGIA MOTIVACIONAL PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO

PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES

Autora: Ruth Evelyn Carrasco Ramirez

2019

Capítulo III

Modelación de la propuesta

Presentación

En el siguiente trabajo de investigación se busca proponer una serie de estrategias motivacionales, que permitan mejorar el desempeño laboral entre los docentes, para que se sientan reconocidos, valorados y puedan potenciar su liderazgo pedagógico frente a los estudiantes, colegas y padres de familia. De esta manera se logre mejorar la motivación intrínseca y extrínseca a través de la generación de políticas de reconocimiento entre el personal.

Esta propuesta ayudará a los directivos de los diferentes centros educativos privados y públicos a potenciar el liderazgo entre sus docentes, a través de la generación de incentivos tangibles e intangibles para que se mantengan motivados, puedan realizar un adecuado trabajo pedagógico dentro del aula y con la comunidad educativa.

Propósito

El propósito de la propuesta es desarrollar una estrategia motivacional que desarrolle el liderazgo pedagógico de los docentes de una institución educativa privada, que permita promover un mejor trabajo docente, un mayor liderazgo frente a los estudiantes, padres y comunidad. Por ende, se potencien los objetivos establecidos en la institución educativa.

Fundamentación socioeducativa.

Entra ubicada, en el distrito de Los Olivos, provincia de Lima, es una institución relativamente nueva en el distrito, ya que fue fundada en el año 2017, teniendo a la actualidad tres años de creación. El primer año inició con 89 estudiantes del nivel secundaria; teniendo actualmente 482 alumnos entre los niveles primaria y secundaria; el colegio es mixto y plantea una propuesta metodológica basada en el Método ATP, que

busca el desarrollo de los estudiantes a través de la formación en valores, manejo de habilidades blandas que las desarrollan a través del trabajo en equipo, presentación de infografías integradoras y propuesta de proyectos en las áreas de trabajo.

La característica de los docentes de la institución, es que el 80% de los docentes son profesionales de carrera con licenciatura y algunos con grado de maestría; son docentes identificados con la institución, serviciales, adaptables al cambio, creativos e innovadores. Que comparten estrategias metodológicas dentro de sus áreas de trabajo para llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje entre los estudiantes. Con respecto a los estudiantes que asisten al colegio, se evidencia que la mayoría busca obtener un nivel académico basado en las matemáticas y el inglés; así mismo buscan desarrollar habilidades blandas como trabajo en equipo, empatía y asertividad. Pero hay un porcentaje de estudiantes que tienen problemas académicos y conductuales por falta de apoyo y seguimiento por parte de los padres de familia; a lo cual el colegio acompañado del área de psicología y de los profesores consejeros buscan alcanzar los objetivos establecidos con toda la población estudiantil.

Fundamento pedagógico

La propuesta pedagógica está basada en el modelo socioformativo de Sergio Tobón que busca la articulación de la educación con los procesos con los que convive el ser humano como los procesos: sociales, ambientales, comunitarios, económicos implementando actividades de interés, autorrealización, interacción social y vinculación laboral Tobón (2014); buscando fortalecer los puntos básicos como: el fortalecimiento del proyecto de vida personal, el desarrollo y consolidación del emprendimiento, el fortalecimiento de las competencias para resolver problemas de contexto y el trabajo colaborativo; que se

verán reflejados en la propuesta de la estrategia motivacional que tiene como base el desarrollo de potencialidades y las expectativas sociales con respecto a la convivencia.

También se tendrá en cuenta la teoría de liderazgo pedagógico propuesta por Leithwood, (2009) que define al liderazgo como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”, esta propuesta de liderazgo se trabajará con los docentes para fortalecer su autoestima y valoración, también nos basaremos en el concepto propuesto por el Minedu (2014) del liderazgo pedagógico que lo conceptualiza como una cualidad de la persona en la que ejerza un liderazgo formal o informal dentro de una gestión educativa buscando alcanzar metas y objetivos dentro de la organización.

Fundamento psicológico

Los docentes, que son la muestra de investigación en su mayoría son licenciados en educación y algunos con deseos de superación que está realizando estudios de post grado, se encuentran desvalorizados y desmotivados, por lo que con esta propuesta buscamos generar una estrategia motivacional para que se sientan reconocidos, escuchados y valorados; basándonos en las teorías de motivación intrínseca propuesto por Rodriguez (2008) en la que nombra que los trabajadores necesitan autonomía, responsabilidad, reconocimiento y participación en la toma de decisiones de la institución a través de su valoración que debe ser reconocida por los actores de la comunidad educativa.

Este reconocimiento se basará, en la generación de incentivos para mantener y reforzar las conductas positivas del personal docente; ya que como sostiene Aquino y Vola (2015) los incentivos y premios están diseñados para incrementar la productividad del personal, disminuir los niveles de ausentismo y rotación. Por ello, en nuestra propuesta, consideramos la importancia del reconocimiento personal y la satisfacción

laboral que ayudará a que los colaboradores puedan cumplir sus objetivos organizacionales, a través de la percepción emocional positiva, que puedan percibir frente a su experiencia laboral. “De lo que se desprende que si un colaborador se encuentra satisfecho podrá dar más por su organización, lo que permitirá lograr las metas propuestas” Cascio y Guillen (2010).

El rol del docente es trascendental en el proceso de enseñanza - aprendizaje por lo que es importante que su desempeño este asociado con los objetivos educativos que se pretenden alcanzar en las sesiones de clase establecidas, por ello es necesario que el docente asuma un perfil objetivo que le permita cubrir las carencias académicas y formativas con las que vienen sus estudiantes para que mejore la calidad educativa.

Freire (1970), señala que “los fenómenos pedagógicos son fenómenos sociales, indicando que existen dos etapas con respecto a su famosa pedagogía del oprimido. En la primera etapa se aprecia que el individuo descubre su realidad y toma conciencia de ella, siendo oprimido y sometido a los cambios que hacen los opresores. En la segunda etapa, los oprimidos se revelan y luchan para emanciparse de los opresores por un intento de independencia”.

Por ello, es necesario que la educación mantenga un parámetro donde los estudiantes desarrollen un pensamiento analítico y crítico, recibiendo una formación que los guíe a buscar alternativas de solución. Por lo que es importante, que los profesores adopten una filosofía que permita desarrollar una ideología crítica que conlleve al progreso de la comunidad educativa y por ende del ciudadano. De tal manera que con el apoyo de la comunidad educativa se busque la autonomía y autorreflexión de las conductas de los estudiantes.

Con nuestra propuesta buscamos motivar, reconocer y fortalecer el liderazgo de los docentes, siendo beneficiados los estudiantes, que podrán tener docentes satisfechos y motivados con una mejor predisposición de generar el proceso de enseñanza-aprendizaje, esto contribuirá a lograr los objetivos establecidos por la institución y lograr el fin supremo de la educación.

Fundamento curricular

En ese sentido, la gestión curricular es un proceso clave en las instituciones educativas, por lo que es necesario que se oriente en el desarrollo de competencias, por lo que el Fascículo de Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico del Minedu (2017) señala: “La gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias; debe buscar un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución para que se materialicen los aprendizajes planteados” (p.10), de esta manera se consolidará el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por otro lado, en el dominio dos del del MBDDir. (2014): “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes”, competencia 5 y desempeño 15: “Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje” es conveniente mantener a los docentes capacitados y motivados para poder alcanzar los estándares de calidad propuestos por la institución educativa. Por lo que concluimos, que un docente motivado y empoderado podrá alcanzar los objetivos establecidos en la institución educativa.

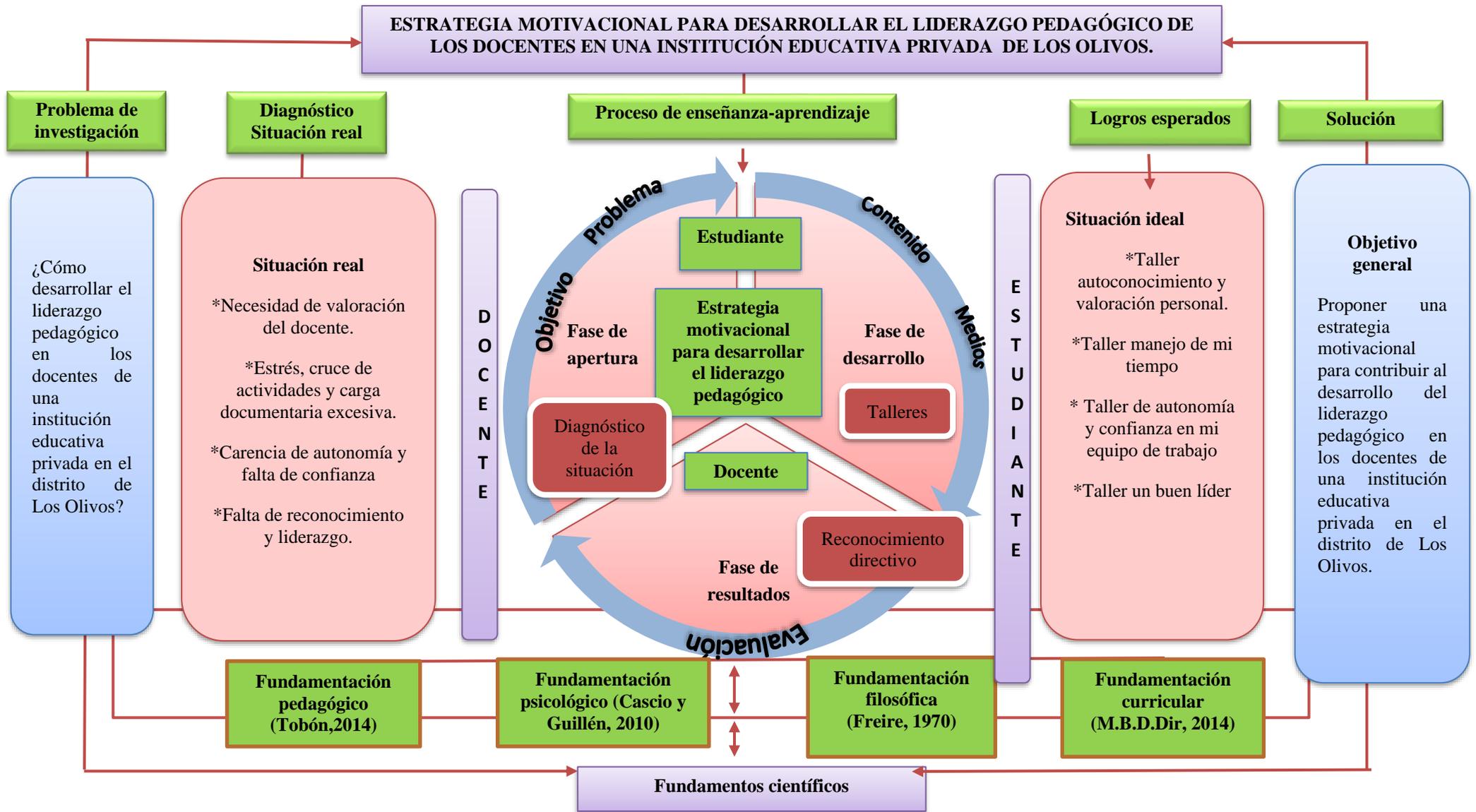
Diseño de la estrategia motivacional

A continuación, se presenta el modelo teórico funcional de la propuesta de estrategias motivacionales, el cual resume las etapas de investigación propuestas. Iniciando con el diagnóstico que revela la problemática que atraviesan los docentes de una institución educativa privada de Los Olivos.

Denotándose la necesidad de contar con estrategias motivacionales para desarrollar el liderazgo pedagógico en los docentes, se contó con el conocimiento de la fundamentación socioeducativa, filosófica, curricular, pedagógica y psicológica para construirla. Este material da evidencia del estado real y propone un estado ideal teniendo en cuenta las estrategias motivacionales para lograr el liderazgo pedagógico en los docentes de esta institución educativa privada, para ello hay un soporte teórico pedagógico y una serie de pautas y actividades que debe tener en cuenta todo director para fortalecer la motivación y el liderazgo en sus docentes.

El esquema presentado explica claramente las fases y actividades propuestas por este trabajo de investigación.

Figura 4: Diseño analógico funcional de la propuesta de estrategia motivacional
 Fuente: Elaboración propia (2019)



Desarrollo de la propuesta

En la figura 4, se aprecia la lógica de este esquema, que está basado en los fundamentos científicos que son la base teórica y fundamental de la estrategia motivacional propuesta, que busca alcanzar niveles altos que contribuyan a potenciar el proceso de enseñanza aprendizaje en una institución educativa, logrando el fin supremo de la educación.

Este esquema teórico funcional muestra las interrelaciones dinámicas abiertas e interdependientes del problema, que es el objeto de estudio, buscando la transformación del diagnóstico de una situación real a una situación ideal, poniendo en marcha una estrategia motivacional diseñada sobre los sustentos teóricos y metodológicos presentados.

La modelación de la propuesta, se basa en la competencia apriorística liderazgo pedagógico, que busca desarrollarse a través de una estrategia motivacional para el reconocimiento, valorización autonomía y liderazgo de los docentes.

Fases y Actividades de la propuesta

Las fases y actividades se relacionan con los objetivos establecidos en la propuesta, la primera es la fase de apertura en donde se evidencia el diagnóstico de la situación del grado de motivación docente en la institución educativa, este diagnóstico será a partir de un conversatorio con el personal docente y una encuesta, que será tabulada y presentada a los directivos del centro educativo. La segunda fase corresponde al desarrollo de nuestra propuesta y en ella se evidencian cinco talleres de capacitación propuestos en la modelación; autoconocimiento y valoración personal, el buen líder, confianza en el equipo de trabajo, estudio de casos, manejo del tiempo; estos talleres buscan el fortalecimiento, reconocimiento y valoración del personal docente para potenciar su liderazgo pedagógico mejorando así su desempeño; cada taller tiene una estructura

planteada, desde título, identificación del problema, objetivo de la sesión, desarrollo de la actividad, tiempo establecido de duración, medios – materiales a emplear en la sesión y la evaluación.

Finalmente, la fase de resultados, en la que se evaluarán los resultados de la propuesta, las estrategias a seguir por parte del personal directivo para lograr el reconocimiento del personal, adicionalmente a ello, se presentará una ficha de evaluación docente, en donde los directivos podrán evaluar a través de un checklist el desempeño del personal. Se proponen diferentes mecanismos para reconocer y motivar al personal docente, de esta manera, cualquier personal directivo pueda aplicarlo en cualquier institución educativa.

Fases de apertura

Se realizará el diagnóstico de las actividades que realiza el docente en el centro educativo a través de una charla de sensibilización, además se aplicará una encuesta para medir el grado motivacional frente a su trabajo diario.

Acciones a realizar.

Objetivo.

Diagnosticar el grado motivacional de los docentes de una institución educativa.

Acciones.

Sensibilizar a los docentes sobre su accionar dentro y fuera de las aulas.

Tabla 3. Fase I. Apertura

| Actividad | Propósito | Desarrollo | Recursos | Evaluación |
|----------------------------------|--|--|--------------|------------------------------|
| Charla de diagnóstico | Sensibilizar a los docentes sobre su accionar pedagógico dentro y fuera de las aulas. | Se proyectará un ppt y vídeo motivacional sobre la labor del docente. | Proyector | Intervenciones |
| | | A través de una lluvia de ideas se describirán las acciones que realiza un docente dentro y fuera del aula. | Ecran Ppt | orales |
| Encuesta sobre motivación | Diagnosticar el grado de motivación del docente frente al trato que recibe en su institución educativa | Aplicación de una breve encuesta anónima para medir el grado motivacional que percibe el docente en su institución educativa | Encuestas | Tabulación de los resultados |

Fuente Elaboración propia (2019)

Fase de desarrollo

Objetivo.

Propiciar la motivación intrínseca constante del personal docente, a través de la valoración de su desempeño laboral y fortalecimiento de su sentimiento de pertenencia institucional.

Acciones.

Realizar cinco talleres prácticos para el fortalecimiento del autoestima de los docentes; autoconocimiento y valoración personal, el buen líder, confianza en mi equipo de trabajo, estudio de casos, manejo de mi tiempo; con estos talleres buscamos la revalorización de los docentes de una institución educativa.

Escuchar los aportes y opiniones del personal docente en cada taller, contribuyendo a sentirse escuchados, a que se mejore el clima y la gestión institucional.

Fortalecer la valoración y el compromiso de los docentes a través del reconocimiento de su trabajo.

Tabla 4. *Fase II. De Desarrollo*

| Actividad | Propósito | Desarrollo | Recursos | Evaluación |
|------------------------------|---|---|--|---|
| Talleres | Consolidar el autoestima y valoración de la carrera docente. | Realizar cuatro sesiones de talleres prácticos en donde los docentes refuerzan la importancia y valoración de su trabajo. | Ppts. Proyector Papelógrafos Plumones | Participación en los talleres |
| | | Realizar una sesión en donde los docentes aprendan a canalizar y distribuir su tiempo para que no se atiburren de actividades. | | |
| ¡Yo también opino! | Motivar a los docentes que sus opiniones y aportes son escuchados para la mejora de la institución educativa. | Elaborar un buzón de sugerencias, que se ubicará en la sala de profesores, en donde los docentes puedan dar sus aportes para la mejora de la gestión educativa. Este buzón será revisado de manera quincenal por el personal directivo. | Buzón de las sugerencias | Revisión quincenal de las sugerencias |
| ¡Valoran mi esfuerzo! | Reconocer los aportes y compromiso de los docentes con sus estudiantes en cada bimestre. | Se reconocerá la labor del docente del bimestre a través de la publicación de su foto y las fortalezas que ha tenido en el bimestre, que se publicará en los murales de cada piso; se estimularán a dos docentes del nivel secundaria y dos docentes del nivel primaria buscando el reconocimiento por parte de la comunidad educativa. | Murales | Verificación de la publicación de los murales de forma bimestral. |

Fuente: Elaboración propia (2019)

A continuación se detalla el desarrollo de cada taller propuesto.

Taller 01: Autoconocimiento y valoración personal

Ficha técnica:

Público objetivo: Docentes de los niveles de primaria y secundaria.

Número de sesiones: 1

Título: Autoconocimiento y valoración personal

Problema: Falta de valoración y autoconocimiento del personal docente.

Objetivo: Propiciar el autoconocimiento del personal a través del reconocimiento de sus aspiraciones, necesidades y emociones.

Valoración y reconocimiento de sus compañeros de trabajo, a través de la identificación de sus fortalezas.

Tiempo: 70 minutos.

Equipos y materiales: Multimedia, hojas aplicativas, plumones, maskintape.

Fecha de actividad: 2019

| N° sesiones | Objetivos | Actividad | Tiempo | Equipos / materiales | Evaluación |
|--------------------|---|---|---------------|-----------------------------|----------------------------|
| | Propiciar un momento de relajación e integración participativa de los docentes. | Dinámica de relajación y motivación: Pelota preguntona ¿Qué te gusta hacer en tus días libres? Se le entrega a cada participante una hoja de | 7 min | Multimedia Pelota de trapo | Participación del personal |

| | | | | | |
|--------------|--|--|--------|--|--|
| Única | Auto reconocimiento | <p>color y plumones en donde identificarán y plasmarán de forma individual: valores, aspiraciones, necesidades, emociones y comportamientos.</p> <p>Compartirán su trabajo con dos colegas que se encuentren cerca.</p> <p>Realizan dos columnas todos los docentes y en la espalda de cada uno se pegarán una hoja. Cada docente al término de una pausa escribirá una fortaleza por la que reconoce al docente, de manera desordenada, sin que nadie sepa quien escribió cada palabra.</p> | 15 min | Hojas de colores Plumones | |
| | Reconocimiento de sus fortalezas y aportes por parte de sus colegas. | <p>Al término de la actividad cada docente leerá lo que le escribieron e interiorizará el valor que le dan sus compañeros de trabajo.</p> <p>Se terminará la actividad con la importancia del reconocimiento de otros sobre mis fortalezas y mi trabajo diario.</p> | 20 min | | |
| | | | 13 min | | |
| | | | 5 min | | |
| | | | 10 min | Hojas de colores Plumones Cinta maskitape | |

Taller 02: Un buen líder

Ficha técnica:

Público objetivo: Docentes de los niveles de primaria y secundaria.

Número de sesiones: 1

Título: Un buen líder

Problema: Escasa identificación de liderazgo entre los docentes.

Objetivo: Reconocer las características de un líder, el liderazgo formal e informal en una institución.

Identificar que cada docente tiene las cualidades de líder ejerciendo el liderazgo frente a sus alumnos y la comunidad educativa.

Tiempo: 70 minutos.

Equipos y materiales: Multimedia, hojas aplicativas, plumones, embalaje, papelógrafos, periódico.

Fecha de actividad: 2019

| Nº sesiones | Objetivos | Actividad | Tiempo | Equipos materiales | Evaluación |
|-------------|---|--|--------|--------------------|----------------------------|
| | Reconocer las características de un líder | Observan la siguiente imagen  Socializan las siguientes preguntas: ¿Qué características debe tener un líder? | | Multimedia | Participación del personal |

| | | | | | |
|-------|----------------|--|--------|-----------------------|-----------------------------|
| Única | Trabajo grupal | <p>¿Cuándo decimos que esta persona es un mal líder?</p> <p>¿Qué diferencias existe entre el liderazgo formal e informal?</p> <p>Trabajando en grupos elaboran una infografía sobre las características de un buen líder. Exponen sus trabajos</p> | 15 min | | |
| | | <p>Dinámica grupal: Se les entregará periódicos, embalaje y en grupo tendrán elaborar una torre grande.</p> | 30 min | Papelote Plumones | Exposición de los papelotes |
| | | <p>Con las siguientes características:</p> <p>Alta y resistente; puesto que se lanzará una pelotita para ver su resistencia</p> | 15 min | | |
| | | <p>Cada grupo compartirá un feed back sobre la construcción de su torre y establecerán una analogía entre la torre, el trabajo en equipo y las características del líder.</p> | 10 min | Periódico Embalaje | Presentación de la torre |

Fuente Elaboración propia (2019)

Taller 03: Autonomía y confianza en mi equipo de trabajo

Ficha técnica:

Público objetivo: Docentes de los niveles de primaria y secundaria.

Número de sesiones: 1

Título: Autonomía y confianza en mi equipo de trabajo

Problema: Falta de confianza entre los colaboradores, para asignar trabajos.

Objetivo: Generar la autonomía y estrechar lazos de confianza entre el equipo de trabajo.

Identificar que el trabajo en equipo ayuda a fortalecer el trabajo y aminora los esfuerzos individuales.

Tiempo: 70 minutos.

Equipos y materiales: Multimedia, hojas aplicativas, plumones, maskintape, papelógrafos.

Fecha de actividad: 2019

| Nº sesiones | Objetivos | Actividad | Tiempo | Equipos / materiales | Evaluación |
|-------------|--|--|--------|----------------------|--------------------|
| | Propiciar un momento de reflexión entre el personal los docente. | Observa el siguiente vídeo: https://youtu.be/kj2I2v5xvcM ¿Por qué no confiaba en el panda? ¿Alguna vez tu jefe o un compañero de trabajo ha confiado en ti? ¿Cómo te sientes al saber que un compañero de trabajo te tiene confianza? Trabajando en equipos reconocerán las ventajas del | 10 min | Multimedia | Participación oral |

| | | | | | |
|--------------|-------------------|--|--------|----------------------|--------------------------------|
| Única | Trabajo en equipo | reconocimiento y el trabajo en equipo, plasmándolo en papelotes. | 25 min | Papelotes y plumones | Participación en las dinámicas |
| | | Saldrán al patio y harán un círculo de 8 personas una al lado del otro. Una persona ingresará al centro. La persona del centro pondrá sus manos sobre su pecho, cerrará los ojos y se balanceará sobre el círculo. El personal que se encuentre alrededor debe impedir que se caiga. | | | |
| | | Se hará esa dinámica con cada uno de los integrantes. | | | |
| | | Luego ingresarán al aula y en grupo responderán las siguientes preguntas, a través de un conversatorio: | | | |
| | | ¿Te fue fácil soltarte? ¿Por qué? | 15 min | | |
| | | ¿Te resultó fácil confiar en tu equipo? | 20 min | | |
| | | ¿Cómo debían ser las personas para que sí pudieras soltarte? | 10 min | | |
| | | Se realiza un feed back sobre esta dinámica y se socializa la información | | | |

Fuente Elaboración propia (2019)

Taller 04: Estudio de casos

Ficha técnica:

Público objetivo: Docentes de los niveles de primaria y secundaria.

Número de sesiones: 1

Título: Estudio de casos

Problema: Malos entendidos ante diversas situaciones

Objetivo: Plantear estrategias de solución frente a casos que se presentarán

Tiempo: 70 minutos.

Equipos y materiales: Multimedia, hojas aplicativas, plumones, embalaje, papelógrafos, periódico.

Fecha de actividad: 2019

| Nº sesiones | Objetivos | Actividad | Tiempo | Equipos materiales | Evaluación |
|-------------|-----------|--|--------|--------------------|-----------------------------------|
| | | <p>Se forman grupos de 5 integrantes cada uno y se trabajan los siguientes casos:</p> <p>CASO 1</p> <p>Jaime es un profesor de matemática, él es muy preocupado por el aprendizaje de sus estudiantes. Él se queda casi todos los días por las tardes a reforzar a sus alumnos.</p> <p>La coordinadora académica le ha puesto 3 memorandum por no cumplir con la entrega de sus materiales académicos a tiempo.</p> | | Multimedia | Participación activa del personal |

| | | | | | |
|-------|--|--|--------|--------------------------------|--|
| Única | Proponer casos variados en los que los integrantes puedan dar soluciones | <p>CASO 2</p> <p>Lucía es una docente de comunicación, ella siente que da mucho por su institución, pero que el trabajo que realiza no es reconocido y que la directora tiene preferencias por sus amigas. Ella está esperando que acabe el año escolar para cambiarse a otro colegio.</p> <p>CASO 3</p> <p>Ha llegado una nueva profesora al colegio. La profesora es muy estricta y no tiene un buen trato con sus colegas, es muy cortante y desconfía de todos.</p> <p>Los padres de familia tienen temor de preguntarle cualquier cosa porque todo lo toma a mal y tienen el temor de quejarse porque piensan que se agarrará con sus hijos</p> <p>CASO 4</p> <p>La hora de salida de los profesores es a las 2.00pm; pero casi todos los días el director llama a reuniones haciendo retener al personal entre treinta minutos a una hora. Porque el personal directivo se retira a las</p> | 20 min | Fichas aplicativas con el caso | Trabajo en equipo en los grupos de trabajo |
|-------|--|--|--------|--------------------------------|--|

| | | | | | |
|--|--|---|--------|--|--|
| | | <p>4.00pm. El personal está incómodo pero tienen miedo de reclamar porque piensan que el director podrá tomar represalias y no renovar su contrato el próximo año.</p> <p>A cada grupo de trabajo se le entregará un caso y responderán las siguientes preguntas:</p> <p>¿Si fueras el docente que es partícipe del caso, qué medidas de solución adoptarías?</p> <p>¿Si fueras personal directivo de la institución y se presenta este caso, qué solución darías?</p> <p>Cada grupo compartirá su caso y presentará las alternativas de solución a las que han llegado.</p> <p>Los integrantes de los demás grupos podrán dar sus sugerencias frente a los casos planteados.</p> | 30 min | | |
| | | | 20 min | | |

Fuente Elaboración propia (2019)

Taller 05: Manejo de mi tiempo

Ficha técnica:

Público objetivo: Docentes de los niveles de primaria y secundaria.

Numero de sesiones: 1

Título: Manejo de mi tiempo

Problema: Falta de organización entre el personal y cruce de actividades importantes y necesarias.

Objetivo: Organizar sus actividades mensuales a través de la planificación del tiempo, usando un cuadro y manejo de agenda.

Tiempo: 70 minutos.

Equipos y materiales: Multimedia, hojas aplicativas, plumones, embalaje, papelógrafos, periódico.

Fecha de actividad: 2019

| Nº sesiones | Objetivos | Actividad | Tiempo | Equipos / materiales | Evaluación |
|-------------|--|---|--------|--------------------------------|--------------------------------------|
| | Organizar sus actividades mensuales a través de la planificación del tiempo para evitar la | Los docentes a través de una lluvia de ideas nombrarán las actividades que realizan en un mes de trabajo. Con la ayuda de todos los integrantes del taller, clasificarán las actividades; colocando: 1 Si son muy urgentes. 2 Si son urgentes. 3 Importantes. | 15 min | Multimedia Hojas de colores | Participación activa de los docentes |

| | | | | | |
|--------------|---------------------------|--|--------|--|--|
| Única | sobrecarga de actividades | 4 Son importantes, pero pueden esperar | 20 min | | |
| | | <p>Se les presenta el siguiente cuadro Anexo: 04 y clasifican sus actividades.</p> <p>Se reflexiona con los docentes acerca de la importancia de planificar sus actividades para evitar cruces, incumplirlas y estresarse por ellas.</p> <p>Así mismo la importancia del uso de una agenda para anotar las fechas de entrega o tareas evitando incumplirlas.</p> | | | |

Fuente Elaboración propia (2019)

Fase de resultados

Objetivo.

Recoger información de primera fuente sobre el desempeño del personal docente a través de la Evaluación de desempeño docente o el check list propuesto.

Reconocer el desempeño del personal docente, a través de la entrega de reconocimientos intangibles y tangibles que permitan mantener su desempeño laboral.

Acciones.

Entregar tangibles e intangibles a los docentes que hayan alcanzado un buen desempeño laboral en el año.

Tabla 5. Fase III. De resultados

| Actividad | Propósito | Desarrollo | Recursos | Evaluación |
|---------------------------------------|--|--|--|--|
| Reconocimiento del desempeño docente. | <p>Recoger información sobre las actividades que realizan los docentes, en su quehacer diario.</p> <p>Esta información será procesada de manera semestral y servirá como parte de la evaluación de desempeño docente.</p> <p>Reconocer y valorar el trabajo docente en un año académico.</p> | <p>Recabar información a través del monitoreo del personal administrativo y directivo al docente:</p> <p>Fidelización del estudiante: a través de las fichas de ratificación de matrícula para el año siguiente. La ratificación se realiza antes de finalizar el año académico entre los meses de setiembre y octubre.</p> <p>Satisfacción de los estudiantes: A través de las encuestas de evaluación de los alumnos.</p> <p>Satisfacción de los padres de familia: A través de las encuestas que se aplican a los padres de familia de la consejería del docente en las reuniones de padres.</p> <p>Resultados académicos: A través de resultados de las pruebas de simulacro académico y evaluación bimestral.</p> | <p>Check list o evaluación de desempeño</p> <p>Ficha de Ratificación de matrícula del año siguiente</p> <p>Encuesta a estudiantes</p> <p>Encuesta a padres de familia</p> <p>Resultados de los simulacros académicos</p> | <p>Check list</p> <p>Conteo de la ratificación de matrícula por aulas.</p> <p>Formato de encuesta y tabulación de resultados</p> <p>Resultados bimestrales</p> |
| Entrega de incentivos tangibles | | <p>Entrega de resoluciones directorales:</p> <p>Se entregará a aquellos docentes que logren un mayor puntaje en la evaluación docente.</p> | Resoluciones directorales | Ceremonia de entrega antes de la clausura del año escolar. |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | <p>Estas resoluciones se entregarán al finalizar el año que servirá para su legajo personal.</p> <p>La dirección del colegio realizará gestiones con universidades y la Ugel para buscar subvenciones en estudios de diplomados y cursos de actualización para los docentes.</p> <p>Se coordinará con las empresas que realizan las visitas de estudio para que entreguen pases dobles a full days, para entregarles al docente que haya tenido un desempeño favorable de forma anual.</p> <p>Se buscará formar alianzas con las instituciones de la localidad Municipalidad, Universidades, empresas privadas para la subvención de bonos e incentivos para los docentes.</p> | <p>Convenios con instituciones educativas superiores.</p> <p>Paseos</p> <p>Bonos</p> <p>Obsequios</p> | <p>Convenios con las instituciones de la comunidad</p> <p>Entrega de incentivos</p> <p>Convenios con las instituciones de la comunidad</p> |
|--|--|--|---|--|

Fuente Elaboración propia (2019)

Anexos de la propuesta estrategia motivacional

Encuesta a los docentes

Objetivo:

Determinar el grado de motivación docente

Estimado docente, la información que nos proveas en el siguiente cuestionario nos ayudará a evaluar el grado de motivación en la Institución Educativa, por lo que te pedimos que tus respuestas sean lo más sinceras posibles. **Marca solo una de las alternativas de acuerdo a la tabla adjunta. Tienes 5 minutos.**

| | INDICADORES | SÍ | NO |
|-----|---|-----------|-----------|
| | | | |
| 1. | Me siento motivado(a) en el colegio. | | |
| 2. | Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido. | | |
| 3. | Me siento orgulloso(a) de pertenecer al colegio. | | |
| 4. | Siento que mis opiniones son tomadas en cuenta por los directivos. | | |
| 5. | Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo. | | |
| 6. | Si tengo una idea que contribuya a mejorar el trabajo mis jefes superiores me dan la oportunidad de realizarlo. | | |
| 7. | Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aporte. | | |
| 8. | Mi jefe inmediato reconoce mi desempeño a través de la entrega de incentivos tangibles o intangibles. | | |
| 9. | Mi desempeño brinda logros y beneficios a la institución. | | |
| 10. | Mis jefes inmediatos reconocen mis aportes a través de elogios o felicitaciones. | | |

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

Encuesta a los alumnos

| N° | Indicadores | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|----|---|--------------------------|---------------|------------|-----------------------|
| 1. | El profesor dicta con entusiasmo su clase. | | | | |
| 2. | El profesor absuelve tus dudas con amabilidad. | | | | |
| 3. | El profesor comunica oportunamente las tareas y proyectos a trabajar en el bimestre. | | | | |
| 4. | El profesor tiene manejo conductual del aula. | | | | |
| 5. | El profesor cumple con los procedimientos de manejo conductual impartidos por la institución. | | | | |
| 6. | Sientes que aprendes con el profesor. | | | | |

Encuesta a los padres de familia

| N° | Indicadores | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|----|--|--------------------------|---------------|------------|-----------------------|
| 1. | El docente mantiene una comunicación adecuada sobre el desempeño de su niño. | | | | |
| 2. | El docente absuelve sus dudas sobre el desempeño de su niño. | | | | |
| 3. | Los profesores son positivos y trabajan con entusiasmo. | | | | |
| 4. | Los profesores se preocupan por el aprendizaje de todos los estudiantes. | | | | |
| 5. | Los profesores tienen un excelente trato. | | | | |
| 6. | Los profesores son justos y cumplidos. | | | | |

Evaluación de estímulo al docente

Es de gran importancia estimular al docente como consecuencia de su labor educativa durante el año escolar. En ese sentido, a partir década bimestre, se evaluará a cada docente de conformidad a la ficha adjunta. Al final del año, de acuerdo al puntaje logrado, se otorgará un reconocimiento, a quienes hayan ocupado los tres primeros lugares, como consecuencia de su abnegada labor educativa.

Adicionalmente de esta ficha, se considerará: a) Ficha ratificación de matrícula para el año siguiente; b) Encuesta a los alumnos; c) Encuesta a los padres de familia; d) Resultados de simulacros académicos; e) Registros y documentos entregados con oportunidad. f) Comunicación oportuna con el padre de familia.

1.- DATOS GENERALES:

1.1 Docente:

.....

1.2 Asignatura a su cargo:

.....

2.- FACTORES DE EVALUACIÓN:

Escala de calificación

| | | |
|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| 1 = De 0 hasta el 50% | 2 = Del 51% hasta el 80% | 3 = Del 81% al 100% |
|-----------------------|--------------------------|---------------------|

| | ITEMS | | | |
|----------------------------------|--|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| DESARROLLO PROFESIONAL | Participa activamente en reuniones de docentes | | | |
| | Publicaciones de temas educativos y culturales | | | |
| DIRECCION DEL APRENDIZAJE | Estimula el trabajo en equipo en el aula | | | |
| | Promueve concursos internos y externos con la participación de los alumnos | | | |
| | Obtiene resultados óptimos en los simulacros y notas bimestrales. | | | |
| COMPETENCIA PERSONAL | Puntualidad y responsabilidad | | | |
| | Iniciativa y espíritu innovador en el trabajo educativo | | | |
| | Promueve la disciplina consciente en el aula | | | |
| | Resuelve afirmativamente conflictos internos | | | |
| | Entrega oportuna de los resultados de evaluaciones | | | |
| | Logra mayor cantidad de ratificación de matrícula para el año siguiente | | | |
| RELACIONES HUMANAS | Espíritu de colaboración solidaria | | | |
| | Participación dinámica en las actividades de la institución. | | | |
| | Comunicación oportuna con padres de familia de consejería y curso a cargo. | | | |

La Dirección

Validación de la propuesta

Tabla de validación interna y externa

Validación de la propuesta por juicio de expertos

Para validar la estrategia motivacional que busca desarrollar el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada del distrito de Los Olivos, se empleó el método de validación por juicio de expertos para así poder determinar los aspectos internos y externos de la propuesta. Este método implica ciertas condiciones para su aplicación; asimismo, requiere de expertos seleccionados por sus competencias y experiencia en el área de educación.

Características de los expertos

Los expertos seleccionados para avalar la propuesta son profesionales que cuentan con los grados requeridos y además cuentan con gran trayectoria en el campo de la educación, lo cual les brinda la autoridad para valorar la propuesta de la tesis.

Tabla 6: *Datos de expertos*

| Nombre y apellido | Grado académico | Especialidad profesional | Ocupación | Años de experiencia |
|--------------------------------|-----------------|--|-------------|---------------------|
| Miriam Velasquez Tejada | Magister | Magister en psicología educativa y educación | Catedrática | 20 |
| Alejandro Cruzata | Doctor | Doctor en ciencias Pedagógicas | Catedrático | 20 |
| Jorgue Rodriguez Sosa | Magister | Sociología | Catedrático | 20 |

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de elaboración de tesis USIL (2019).

Valoración interna y externa

Para realizar la validación de las fichas interna y externa, se han considerado diez criterios de valoración además de indicadores cualitativos y cuantitativos. Cada criterio comprende una puntuación que se distribuye de la siguiente manera: deficiente (puntaje 1), bajo (puntaje 2), regular (puntaje 3), buena (puntaje 4), muy buena (puntaje 5).

Tabla 7: *Tabla de valoración*

| | |
|-------------------|---------------|
| Deficiente | 0 – 25 |
| Baja | 26 – 50 |
| Regular | 51 - 70 |
| Buena | 71 – 85 |
| Muy buena | 86 - 100 |

Fuente: Documentos de elaboración de tesis USIL (2019)

Con respecto al análisis de la dimensión cualitativa, los expertos realizaron una evaluación crítica tomando en cuenta las dimensiones: positivos, negativos y sugerencias. Se presentaron dos fichas de valoración, siendo la primera ficha de valoración interna y la segunda ficha de valoraciones externas; ambas fichas con diversos aspectos valorables.

Posteriormente a la revisión, los expertos concluyeron con las puntuaciones que se muestran a continuación.

Tabla 8. *Puntuación y promedio*

| Nombre | Grado | Valoración | Valoración | Valoración |
|--------------------------------|-----------|------------|------------|------------|
| | académico | interna | externa | final |
| Miriam Velasquez Tejada | Magister | 46% | 46% | 92% |
| Alejandro Cruzata | Doctor | 47% | 49% | 96% |
| Jorque Rodriguez Sosa | Magister | 48% | 48% | 96% |

Fuente: Elaboración propia a partir de documento de elaboración de tesis USIL (2019).

Después de obtener el resultado, se pudo concluir que la estrategia motivacional obtuvo una valoración muy buena. De esta manera, se concluye que la estrategia motivacional puede ser empleada en instituciones educativas privadas y públicas con el objetivo de empoderar a los docentes y de esta manera mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones educativas.

Conclusiones

En consecuencia, la investigación finaliza con la presentación de las conclusiones que responden a los objetivos planteados en la siguiente investigación.

Primera:

Se cumplió con el objetivo general de la siguiente investigación que fue proponer una estrategia motivacional para desarrollar el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada del distrito de Los Olivos, con el que se dio respuesta al problema científico propuesto en la situación problemática.

Segunda:

Después del trabajo de campo, la aplicación de los instrumentos, técnicas para el recojo de datos de las unidades de análisis y el estudio exhaustivo del estado actual del liderazgo pedagógico en la institución educativa de estudio, se verificó que el liderazgo alcanza pocos niveles de aceptación, por lo que se concluye, que existe una falta de reconocimiento, compromiso, liderazgo y valoración del personal docente, permitiendo cumplir con lo propuesto en la primera tarea científica.

Tercera:

A través del tratamiento metodológico de las categorías apriorísticas, el proceso de codificación y triangulación con las categorías emergentes, se sistematizaron los fundamentos teóricos y prácticos de la propuesta para desarrollar la estrategia motivacional, cuyos criterios se basan en el desarrollo de talleres que permita elevar el autoestima de los docentes, fortalecer su liderazgo, reconocer sus aportes, de esta manera el personal directivo incentive el desempeño de cada docente fortaleciendo su compromiso institucional.

Cuarta:

Con la valoración positiva resultante de los fundamentos del criterio de expertos, se validó la aplicación y la base científica para diseñar la modelación de la propuesta de una estrategia motivacional para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada de Los Olivos.

Quinta:

La estrategia motivacional como está concebida permite su aplicación en cualquier institución educativa privada o pública, ya que es una propuesta a cero costo, que contribuirá a valorar el trabajo de los profesores, también, a que el personal directivo visualice y reconozca a través de diversos estímulos el desempeño de los docentes, de esta manera se fortalezca el liderazgo pedagógico en beneficio de la institución.

Recomendaciones

Primera:

Los docentes son la columna vertebral de toda institución educativa, por lo que es importante mantener motivado al factor humano para poder alcanzar los objetivos educativos propuestos en la currícula nacional, llevando con éxito el proceso de enseñanza aprendizaje en beneficio de los estudiantes.

Segunda:

Fomentar el liderazgo pedagógico en los docentes, es una tarea que debe ser asumida por todo gestor de la educación que busque potenciar sus procesos de enseñanza – aprendizaje en su institución educativa, por lo que es importante continuar con su investigación.

Tercera:

Es necesario que las instituciones educativas públicas y privadas, fomenten estrategias motivacionales que permitan empoderar a sus docentes; lograr su identificación, reconocimiento, compromiso, valoración y su liderazgo pedagógico frente a la comunidad educativa.

Cuarta:

Aplicar la estrategia motivacional que se propone como resultado de la investigación, realizando las adaptaciones de acuerdo a la realidad y contexto de las instituciones educativas para potenciar el trabajo de los docentes en beneficio de los estudiantes.

Referencias

- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), *Manual de psicología de la educación* (pp. 251-271). España: Popular.
- Amador P. (2011). La motivación de los docentes en los centros educativos de primaria en el circuito 01 de la Dirección Regional de Desamparados del MEP. (Tesis de maestría) Dirección de planificación institucional
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado el [día] de [mes] de [año] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones*. Colombia: Manual Moderno.
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: CISSPRAXIS.
- Boletín CNE opina n° 36: evaluaciones estandarizadas del rendimiento escolar (2013) Recuperado <http://www.cne.gob.pe/publicaciones/boletines/?page=2>
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Archidona: Edic. Aljibe.
- Bolívar, A. (2014). *Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende*. España: UGR.
- Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106.
- Calderón L. (2010). Liderazgo de Gestión y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Menores de la UGEL 04, Comas, 2010. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú.

- Cisterna, F. (2005). *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento*. España: Grau.
- Cuevas, M. & Díaz, F. (2001). *El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta*. Ceuta (España): Universidad de Granada. Referencia electrónica, recuperado el 13 de abril del 2010, de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1137Cuevas.pdf>
- Delors J. (1996) La educación encierra un tesoro. Informe de la UNESCO. Recuperado :http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF.
- Gago, F. (2004). La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional. En Ministerio de Ciencia y Cultura, *Premios nacionales de investigación educativa 2004*. Madrid: CIDE N° 170, colección Investigación, 395-422.
- García, A. E. (2008). *Motivación individual*. Consultado el 7 de junio del 2018, de: http://grupos.emagister.com/documento/administracion_motivacion_y_organizacion_/1048-38669
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de los datos cualitativos en investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S. L. España.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC, 2010). *Métodos científicos de las investigaciones pedagógicas*. Lima: Magisterial.
- Ledesma, C. R. D., Crespo, H. G., & Castro, A. M. A. (2018). Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas. *Revista Cuidarte*, 9(1), 1973-1987. doi:<http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v9i1.426>

- Mayz, C. (2009). ¿Cómo desarrollar, de una manera comprensiva, el análisis cualitativo de los datos?. Universidad de Carabobo. Venezuela. *Educere*, 13(44), 55 - 66.
- Ministerio de Educacion (2014). *Marco del buen desempeño docente*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>.
- Ministerio de Educación del Perú. (Minedu, 2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. La educación que queremos para el Perú. Lima: Ministerio de Educación y Consejo Nacional de Educación.
- Minedu (2014^a). *Marco de Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco Curricular Nacional*. Tercera versión. Perú. DC: Author.
- Naranjo, M. L. (2004). *Enfoques conductistas, cognitivos y racional emotivos*. San José, C. R.: Universidad de Costa Rica.
- Naranjo M (2009) Motivación: perspectivas teóricas y algunas Consideraciones de su importancia en el ámbito Educativo Revista internacional de Educación 33(2), 153-170, ISSN: 0379-7082, 2009
- Oscoco, R. (2013). El Liderazgo Pedagógico y su relación con el Desempeño Docente en estudiantes del 3ro, 4to y 5to grados de educación secundaria de la IE. N° 20955 Monitor Huáscar de Juan Velasco Alvarado del distrito de Ricardo Palma, UGEL 15 de Huarochirí – 2012. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú.
- Okuda, M. y Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Revista Colombiana de Psiquiatría, 34(1), 118-124
- Padrón, J. (2006). Bases del concepto de investigación aplicada. Caracas.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. México: McGraw Hill.

- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins S. (1999) *Comportamiento organizacional* 8va edición Mexico: Pearson Educacion.
- Rodriguez A. (2008) *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones* Editorial Pirámide España
- Salandanan, G. (2006) *Methods of teaching* Quezon City: Mnyala: Lormar Publishing Co. Inc.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Trechera, J. L. (2005). *Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?* Consultado el 15 de julio de 2018, de: <http://www.psicologia-online.com/articulos/20012/motivacion.shtml>
- Vaillant (2011) Proyecto estratégico regional sobre docentes unesco-orealc / ceppe/ tema docentes recuperado <http://www.unesco.org/new/es/santiago/education/teachers/>
- Valdés, C. (2005). *Motivación*. Consultado el 12 de julio de 2018, de: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>

Anexos

Anexo 1: Matriz metodológica

Anexo 2: Instrumentos de recojo de información

Anexo 3: Validación por juicio de expertos de instrumentos de recogida de información

Anexo 3: Validación por juicio de expertos de las fichas de validación interna y externa

Anexos

ANEXO N°1

MATRIZ DE CATEGORIZACION

ESTRATEGIA MOTIVACIONAL PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LOS OLIVOS

AUTOR: CARRASCO RAMIREZ, Ruth Evelyn

| Problema de investigación | Preguntas específicas | Objetivo principal | Objetivos específicos | Categorías principales | Subcategorías apriorísticas por categoría principal | Indicadores por subcategoría | Paradigma, método y diseño | Población, muestra y muestreo | Técnica e instrumentos |
|---|--|--|--|------------------------|---|---|--|--|--|
| ¿Cómo desarrollar el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos?. | ¿Cuál es el estado actual del liderazgo pedagógico de los docentes en una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos?. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de la estrategia motivacional para lograr el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos?. ¿Qué criterios de expertos se tendrán en cuenta en la modelación de la propuesta de la estrategia motivacional para lograr el liderazgo pedagógico en los | Proponer una estrategia motivacional para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos. | Diagnosticar el estado actual del liderazgo pedagógico de los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos. Sistematizar los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de la estrategia motivacional para lograr el liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos. Determinar los criterios por expertos que se tendrán en cuenta en la modelación de la propuesta de la estrategia motivacional para lograr el liderazgo pedagógico en los docentes de una | Liderazgo pedagógico | Rol del docente | -Conoce estrategias didácticas de su área de trabajo. -Aplica técnicas de manejo conductual para una actuación reflexiva del estudiante. -Estimula relaciones de autonomía y crítica entre sus estudiantes | Paradigma: Socio crítico interpretativo Método: Cualitativo Diseño: Aplicada educativa Método: Empírico | Población: Docentes y estudiantes de una institución educativa privada del distrito de Los Olivos Muestra: 25 docentes y 1 director Muestreo: No probabilístico o por conveniencia | Técnica: La encuesta Instrumento: cuestionario Técnica: La entrevista Instrumento: Guía de entrevista Técnica: Análisis documental Instrumento: |
| | | | | | Liderazgo docente | - Maneja capacidad de influencia sobre los agentes educativos. - Contribuye en el trabajo en equipo establecido por la institución para alcanzar los logros en sus estudiantes - Fomenta el incremento de los aprendizajes y objetivos de logro en los estudiantes. | | | |
| | | | | | Mejora escolar | - Realiza esfuerzos por alcanzar el proceso enseñanza aprendizaje. - Participa de actualización y capacitación de forma permanente. | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|--------------------------|---|--|--|--|-------------------------------------|
| | <p>docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos?.</p> <p>¿Cuáles son las potencialidades curriculares de validez de la estrategia motivacional para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en los docentes de una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos?.</p> | | <p>institución educativa privada en el distrito de Los Olivos.</p> <p>Identificar las potencialidades curriculares de validez de la estrategia motivacional para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico de los docentes en una institución educativa privada en el distrito de Los Olivos.</p> | | | | | | <p>Ficha de Análisis documental</p> |
| | | | | Estrategia motivacion al | Motivación intrínseca | <ul style="list-style-type: none"> - Percibe que su trabajo contribuye con su desarrollo personal - Percibe reconocimientos personales no tangible por parte de los directivos | | | |
| | | | | | Motivación extrínseca | <ul style="list-style-type: none"> - Está satisfecho por las recompensas e incentivos que percibe por su desempeño laboral . - Percibe que las recompensas e incentivos contribuyen al logro de sus objetivos. | | | |
| | | | | Desempeño laboral | <ul style="list-style-type: none"> - Evalúa su desempeño y los aportes que brinda a la institución. - Cree que su desempeño contribuye a mejorar los resultados de la institución | | | | |

GUIA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA DOCENTES

Datos Informativos:

Entrevistador : _____

Lugar y Fecha : _____

Duración : _____

Entrevistado : _____

Objetivo: Identificar el liderazgo pedagógico del docente y la motivación intrínseca y extrínseca que percibe en su institución educativa.

1. ¿Qué estrategias didácticas aplica en el área que enseña?
2. ¿Qué técnicas de manejo conductual aplica en sus sesiones de clase para lograr una actuación reflexiva entre sus estudiantes?
3. ¿Sus estudiantes son autónomos y críticos ante las situaciones que se presentan en el aula?
¿De qué manera percibe ello?
4. ¿De qué manera influye usted sobre sus colegas, sus estudiantes y los padres de familia?
5. ¿De qué manera contribuye con su institución educativa para alcanzar los logros y objetivos de los estudiantes?
6. ¿De qué manera logra que sus estudiantes puedan comprender el área que enseña?
7. ¿En qué programas de actualización participó estos dos últimos años?
8. ¿Siente que su trabajo contribuye con su desarrollo personal?
9. ¿Se siente satisfecho por los incentivos que le brindan los directivos? Le han entregado algún reconocimiento no tangible por su trabajo?
10. ¿Cree que los incentivos que le entregan los directivos contribuyen al desarrollo de sus objetivos laborales?
11. ¿Siente que su desempeño contribuye al logro de los objetivos de la institución y a su realización personal?
12. ¿De qué manera su desempeño contribuye a que la institución logre mejores resultados?

GUIA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA DIRECTOR

Datos Informativos:

Entrevistador : _____

Lugar y Fecha : _____

Duración : _____

Entrevistado : _____

Objetivo: Identificar el liderazgo pedagógico del director y el grado de motivación que ejerce sobre los docentes de su institución educativa.

1. ¿Ud. conoce las estrategias didácticas que aplican los docentes del nivel secundaria en su institución educativa?
2. ¿Qué técnicas de manejo conductual aplican los docentes de secundaria de su institución educativa para alcanzar una actuación reflexiva entre los estudiantes?
3. ¿De qué manera los docentes de su institución desarrollan relaciones de autonomía y criticismo sobre los estudiantes?
4. ¿Cómo influye usted ante sus docentes, estudiantes y padres de familia?
5. ¿Qué estrategias de trabajo en equipo aplican los docentes para alcanzar los logros y objetivos establecidos con los estudiantes?
6. ¿Los estudiantes logran alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos en la currícula, de qué manera los mide?
7. Ud. Cómo líder pedagógico fomenta la capacitación y actualización de los docentes para que puedan mejorar sus procesos de enseñanza y aprendizaje?
8. ¿Cómo directivo que acciones realiza para que los docentes se sientan realizados con su trabajo?
9. ¿Su gestión brinda recompensas o incentivos no tangibles al personal docente por su desempeño laboral?
10. ¿Considera que los incentivos y recompensas que recibe el personal docente contribuye al desarrollo de sus objetivos?
11. ¿Considera que el desempeño de los docentes contribuye a alcanzar los objetivos establecidos por su institución, y que ellos se sienten realizados y satisfechos por su desempeño?
12. ¿De qué manera Ud. Líder pedagógico contribuye a que su personal docente logre mejores resultados en su desempeño?

CUESTIONARIO A LOS DOCENTES

Datos Informativos

Nombre y Apellido : _____
 Área de enseñanza : _____ Fecha: _____

Objetivo:

Determinar el grado de motivación docente

Estimado docente, la información que nos proveas en el siguiente cuestionario nos ayudará a evaluar el grado de motivación en la Institución Educativa, por lo que te pedimos que tus respuestas sean lo más sinceras posibles.

Marca solo una de las alternativas de acuerdo a la tabla adjunta. Tienes 20 minutos.

| TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NEUTRO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
|--------------------------|---------------|--------|------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | INDICADORES | PUNTAJE | | | | |
|-----|--|---------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima adecuada. | | | | | |
| 2. | Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización. | | | | | |
| 3. | Me siento motivado(a) en el colegio. | | | | | |
| 4. | Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido. | | | | | |
| 5. | Me siento orgulloso(a) de pertenecer al colegio. | | | | | |
| 6. | Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño. | | | | | |
| 7. | Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales. | | | | | |
| 8. | Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo. | | | | | |
| 9. | Mi sueldo y prestaciones están dentro del mercado. | | | | | |
| 10. | Me llevo bien con mis compañeros de trabajo. | | | | | |
| 11. | Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aporte. | | | | | |
| 12. | Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador. | | | | | |
| 13. | Las personas colaboran activamente con el buen clima laboral del colegio. | | | | | |
| 14. | Mi jefe inmediato reconoce mi desempeño a través de la entrega de incentivos tangibles. | | | | | |
| 15. | Siente que las recompensas e incentivos contribuyen al logro de sus objetivos. | | | | | |
| 16. | Su desempeño brinda logros y beneficios a la institución. | | | | | |
| 17. | Siento que en el colegio Pitágoras valoran mi trabajo | | | | | |
| 18. | Su desempeño contribuye a que la institución sea reconocida positivamente. | | | | | |
| 19. | Sus jefes inmediatos reconocen sus aportes a través de elogios o felicitaciones. | | | | | |
| 20. | La Institución Educativa reconoce su esfuerzo en el trabajo. | | | | | |

Ficha de análisis documental.

La siguiente ficha tiene por finalidad registrar información sobre documentos o procesos que realiza el director sobre la evaluación docente.

Nombre de la Institución Educativa: _____

Fecha de aplicación: _____/_____/_____

Documentos revisados: Ficha de evaluación de desempeño Docente Año 2018

| Conoce estrategias didácticas de su área de trabajo | | | | |
|--|-------|-------------|--------------|---------|
| | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | Siempre |
| Demuestra conocimientos actualizados y dominio de su disciplina y de las áreas a cargo. | | | | |
| Aplica conocimientos, métodos y herramientas propios de su disciplina en los procesos académicos que dirige. | | | | |
| Conoce e implementa los estándares básicos de competencia, los lineamientos y las orientaciones curriculares, para las áreas académicas en los grados asignados. | | | | |

| Aplica técnicas de manejo conductual para una actuación reflexiva del estudiante. | | | | |
|---|-------|-------------|--------------|---------|
| | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | Siempre |
| Establece y socializa correctamente en clase las normas de convivencia del colegio. | | | | |
| Tiene dominio de grupo y mantiene la disciplina en el aula sin acudir al maltrato físico o psicológico. | | | | |
| Desarrolla técnicas de análisis reflexivo con los estudiantes | | | | |

| Estimula relaciones de autonomía y crítica entre sus estudiantes. | | | | |
|---|-------|-------------|--------------|---------|
| | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | Siempre |
| Propicia durante el taller el espacio ideal para el aprendizaje social. | | | | |
| Establece y socializa correctamente en clase las normas de convivencia del colegio. | | | | |

| Maneja capacidad de influencia sobre los agentes educativos. | | | | |
|---|-------|-------------|--------------|---------|
| | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | Siempre |
| Promueve entre sus estudiantes y personal a cargo el buen manejo y uso racional de la infraestructura y los recursos del colegio. | | | | |
| Promueve actividades con diferentes miembros de la comunidad educativa para fortalecer la identidad institucional. | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Fomenta el respeto por los valores entre sus superiores, colegas, estudiantes y padres de familia. | | | | |
|--|--|--|--|--|

| Contribuye en el trabajo en equipo establecido por la institución para alcanzar los objetivos y logros académicos en sus estudiantes. | | | | |
|--|--------------|--------------------|---------------------|----------------|
| | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | Siempre |
| Retroalimenta sus propias prácticas pedagógicas de acuerdo con los resultados de los estudiantes. | | | | |
| Interactúa efectivamente con las diferentes instancias del colegio para optimizar el desarrollo de sus propias actividades. | | | | |

| Realiza esfuerzos por alcanzar el proceso enseñanza aprendizaje. | | | | |
|--|--------------|--------------------|---------------------|----------------|
| | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | Siempre |
| Conoce y aplica diferentes métodos, técnicas e instrumentos de evaluación, coherentes con los objetivos de aprendizaje del currículo. | | | | |
| Cumple con la revisión de las evaluaciones de sus estudiantes en los plazos establecidos y dentro de los estándares de calidad esperados. | | | | |
| Identifica y promueve a los estudiantes y padres de familia para que participen en los programas de reforzamiento y círculo según sea el caso. | | | | |

| Participa de actualización y capacitación de forma permanente. | | | | |
|---|--------------|--------------------|---------------------|----------------|
| | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | Siempre |
| Participa de las actividades de capacitación promovidas por la institución. | | | | |
| Participa de capacitaciones externas para afianzar sus procesos de enseñanza aprendizaje. | | | | |

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A DOCENTES

| N° | Formulación del ítem | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Construcción gramatical ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | | |
| 1 | ¿Qué estrategias didácticas aplica en el área que enseña? | / | | / | | / | | | |
| 2 | ¿Qué técnicas de manejo conductual aplica en sus sesiones de clase para lograr una actuación reflexiva entre sus estudiantes? | / | | / | | / | | | |
| 3 | ¿Sus estudiantes son autónomos y críticos ante las situaciones que se presentan en el aula? ¿De qué manera percibe ello? | / | | / | | / | | | |
| 4 | ¿De qué manera influye usted sobre sus colegas, sus estudiantes y los padres de familia? | / | | / | | / | | | |
| 5 | ¿De qué manera contribuye con su institución educativa para alcanzar los logros y objetivos de los estudiantes? | / | | / | | / | | | |
| 6 | ¿De qué manera logra que sus estudiantes puedan comprender el área que enseña? | / | | / | | / | | | |
| 7 | ¿En qué programas de actualización participó estos dos últimos años? | / | | / | | / | | | |
| 8 | ¿Siente que su trabajo contribuye con su desarrollo personal? | / | | / | | / | | | |
| 9 | ¿Se siente satisfecho por los incentivos que le brindan los directivos? ¿Le han entregado algún reconocimiento no tangible por su trabajo? | / | | / | | / | | | |
| 10 | ¿Cree que los incentivos que le entregan los directivos contribuyen al desarrollo de sus objetivos laborales? | / | | / | | / | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|--|
| | ¿Siente que su desempeño contribuye al logro de los objetivos de la institución y a su realización personal? | | | | | | | |
| 11 | | / | / | / | / | / | / | |
| | ¿De qué manera su desempeño contribuye a que la institución logre mejores resultados? | | | | | | | |
| 12 | | / | / | / | / | / | / | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

| | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos | RONAL GARRIGO ESCOBAR | DNI N° | 06564870 |
| Dirección domiciliaria | LOS TUPACSIOS 253 | Teléfono / Celular | |
| Título profesional / Especialidad | Doctor en educación | Firma |  |
| Grado Académico | Doctor | Lugar y fecha | Lima 09/02/15 |
| Metodólogo/ temático | Metodología | | |

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL

| Nº | Formulación del ítem | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Construcción gramatical ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | | |
| 1 | Demuestra conocimientos actualizados y dominio de su disciplina y de las áreas a cargo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 2 | Aplica conocimientos, métodos y herramientas propios de su disciplina en los procesos académicos que dirige. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 3 | Conoce e implementa los estándares básicos de competencia, los lineamientos y las orientaciones curriculares, para las áreas académicas en los grados asignados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 4 | Establece y socializa correctamente en clase las normas de convivencia del colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 5 | Tiene dominio de grupo y mantiene la disciplina en el aula sin acudir al maltrato físico o psicológico. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 6 | Desarrolla técnicas de análisis reflexivo con los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 7 | Propicia durante el taller el espacio ideal para el aprendizaje social. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 8 | Establece y socializa correctamente en clase las normas de convivencia del colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 9 | Promueve entre sus estudiantes y personal a cargo el buen manejo y uso racional de la infraestructura y los recursos del colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 10 | Promueve actividades con diferentes miembros de la comunidad | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

| | | | |
|-----------------------------------|---------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos | RONAL TORIBIANO TORIBIANO | DNI N° | 08564870 |
| Dirección domiciliaria | LOS TOPACIOS 253 | Teléfono / Celular | |
| Título profesional / Especialidad | Doctor en Educación | Firma |  |
| Grado Académico | Doctor | Lugar y fecha | Lima 09/02/19 |
| Metodólogo/ temático | Metodólogo | | |

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO TOMADO AL DOCENTE

| N° | Formulación del ítem | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Construcción gramatical ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|----|--|-------------------------------------|----|-------------------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | | |
| 1 | El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima adecuada. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 2 | Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 3 | Me siento motivado(a) en el colegio. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 4 | Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 5 | Me siento orgulloso(a) de pertenecer al colegio. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 6 | Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 7 | Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 8 | Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 9 | Mi sueldo y prestaciones están dentro del mercado. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 10 | Me llevo bien con mis compañeros de trabajo. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 11 | Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aporte. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 12 | Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 13 | Las personas colaboran activamente con el buen clima laboral del colegio. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 14 | Mi jefe inmediato reconoce mi desempeño a través de la entrega de incentivos tangibles. | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |

3

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 15 | Siente que las recompensas e incentivos contribuyen al logro de sus objetivos. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 16 | Su desempeño brinda logros y beneficios a la institución. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 17 | Siento que en el colegio Pitágoras valoran mi trabajo | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 18 | Su desempeño contribuye a que la institución sea reconocida positivamente. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 19 | Sus jefes inmediatos reconocen sus aportes a través de elogios o felicitaciones. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 20 | La Institución Educativa reconoce su esfuerzo en el trabajo. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

| | | | |
|----------------------|-----------------------|--------------------|---------------|
| Nombres y Apellidos | RONAL GABRIEL ESCOBAR | DNI N° | 00564972 |
| Dirección domiciliar | Los Topacios 253 | Teléfono / Celular | |
| Título profesional / | Doctor en educación | Firma | <i>Ronal</i> |
| Especialidad | Doctor | Lugar y fecha | LIMA 09/02/19 |
| Grado Académico | Metodólogo | | |

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR

| Nº | Formulación del ítem | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Construcción gramatical ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | | |
| 1 | ¿Ud. conoce las estrategias didácticas que aplican los docentes del nivel secundaria en su institución educativa? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 2 | ¿Qué técnicas de manejo conductual aplican los docentes de secundaria de su institución educativa para alcanzar una actuación reflexiva entre los estudiantes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 3 | ¿De qué manera los docentes de su institución desarrollan relaciones de autonomía y criticismo sobre los estudiantes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 4 | ¿Cómo influye usted ante sus docentes, estudiantes y padres de familia? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 5 | ¿Qué estrategias de trabajo en equipo aplican los docentes para alcanzar los logros y objetivos establecidos con los estudiantes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 6 | ¿Los estudiantes logran alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos en la currícula, de qué manera los mide? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 7 | Ud. Cómo líder pedagógico fomenta la capacitación y actualización de los docentes para que puedan mejorar sus procesos de enseñanza y aprendizaje? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 8 | ¿Cómo directivo que acciones realiza para que los docentes se sientan realizados con su trabajo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 9 | ¿Su gestión brinda recompensas o incentivos no tangibles al personal | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | docente por su desempeño laboral? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | ¿Considera que los incentivos y recompensas que recibe el personal docente contribuye al desarrollo de sus objetivos? | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 11 | ¿Considera que el desempeño de los docentes contribuye a alcanzar los objetivos establecidos por su institución, y que ellos se sienten realizados y satisfechos por su desempeño? | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 12 | ¿De qué manera Ud. líder pedagógico contribuye a que su personal docente logre mejores resultados en su desempeño? | <input checked="" type="checkbox"/> |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

| | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------------|---------------|
| Nombres y Apellidos | RONAL GARZANO ESCOBAR | DNI N° | 06564870 |
| Dirección domiciliaria | LOS TOPASIOS 253 | Teléfono / Celular | |
| Título profesional / Especialidad | Doctor en educación | Firma | |
| Grado Académico | Doctor | Lugar y fecha | LIMA 09/02/15 |
| Metodólogo/ temático | METODOLOGO | | |

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

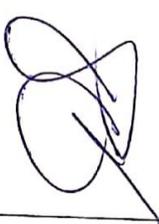
CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL

| N° | Formulación del ítem | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Construcción gramatical ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | | |
| 1 | Demuestra conocimientos actualizados y dominio de su disciplina y de las áreas a cargo. | / | | / | | / | | | |
| 2 | Aplica conocimientos, métodos y herramientas propios de su disciplina en los procesos académicos que dirige. | / | | / | | / | | | |
| 3 | Conoce e implementa los estándares básicos de competencia, los lineamientos y las orientaciones curriculares, para las áreas académicas en los grados asignados. | / | | / | | / | | | |
| 4 | Establece y socializa correctamente en clase las normas de convivencia del colegio. | / | | / | | / | | | |
| 5 | Tiene dominio de grupo y mantiene la disciplina en el aula sin acudir al maltrato físico o psicológico. | / | | / | | / | | | |
| 6 | Desarrolla técnicas de análisis reflexivo con los estudiantes | / | | / | | / | | | |
| 7 | Propicia durante el taller el espacio ideal para el aprendizaje social. | / | | / | | / | | | |
| 8 | Establece y socializa correctamente en clase las normas de convivencia del colegio. | / | | / | | / | | | |
| 9 | Promueve entre sus estudiantes y personal a cargo el buen manejo y uso racional de la infraestructura y los recursos del colegio. | / | | / | | / | | | |
| 10 | Promueve actividades con diferentes miembros de la comunidad | / | | / | | / | | | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

| | | | |
|------------------------|------------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos | Fernando Boni Cruz | DNI N° | 09446915 |
| Dirección domiciliaria | Jr. Cañete 567 Lima | Teléfono / Celular | 985412510 |
| Título profesional / | | Firma |  |
| Especialidad | docente de Física - matemática | | |
| Grado Académico | Docto. en Ciencias de la Educación | | |
| Metodólogo/ temático | Metodología | Lugar y fecha | La Molina 17/02/19 |

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO TOMADO AL DOCENTE

| N° | Formulación del ítem | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Construcción gramatical ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|----|--|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------------|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | | |
| 1 | El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima adecuada. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 2 | Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 3 | Me siento motivado(a) en el colegio. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 4 | Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 5 | Me siento orgulloso(a) de pertenecer al colegio. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 6 | Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 7 | Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 8 | Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 9 | Mi sueldo y prestaciones están dentro del mercado. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 10 | Me llevo bien con mis compañeros de trabajo. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 11 | Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aporte. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 12 | Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 13 | Las personas colaboran activamente con el buen clima laboral del colegio. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 14 | Mi jefe inmediato reconoce mi desempeño a través de la entrega de incentivos tangibles. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|-----------------|-----------------|
| 15 | Siente que las recompensas e incentivos contribuyen al logro de sus objetivos. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 16 | El desempeño brinda logros y beneficios a la institución. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Primera persona | |
| 17 | Siento que en el colegio Pitágoras valoran mi trabajo | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 18 | El desempeño contribuye a que la institución sea reconocida positivamente. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Primera persona | |
| 19 | Sus jefes inmediatos reconocen sus aportes a través de elogios o felicitaciones. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Primera persona |
| 20 | La Institución Educativa reconoce su esfuerzo en el trabajo. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Primera persona |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Si tiene suficiencia*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

| | | | | |
|----------------------|-------------------------------------|--|--------------------|--|
| Nombres y Apellidos | Fernando Goni Cruz | | DNI N° | 09446915 |
| Dirección domiciliar | Dr. Candé sat Lima cerrado | | Teléfono / Celular | 985412510 |
| Título profesional / | Docente de física - matemática | | Firma |  |
| Especialidad | Docente en ciencias de la educación | | Lugar y fecha | La Molina 17/02/19 |
| Grado Académico | M. Ed. Biología | | | |

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO TOMADO AL DIRECTOR

| Nº | Formulación del ítem | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Construcción gramatical ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | | |
| 1 | ¿Ud. conoce las estrategias didácticas que aplican los docentes del nivel secundaria en su institución educativa? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 2 | ¿Qué técnicas de manejo conductual aplican los docentes de secundaria de su institución educativa para alcanzar una actuación reflexiva entre los estudiantes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 3 | ¿De qué manera los docentes de su institución desarrollan relaciones de autonomía y criticismo sobre los estudiantes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 4 | ¿Cómo influye usted ante sus docentes, estudiantes y padres de familia? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 5 | ¿Qué estrategias de trabajo en equipo aplican los docentes para alcanzar los logros y objetivos establecidos con los estudiantes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 6 | ¿Los estudiantes logran alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos en la currícula, de qué manera los mide? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 7 | ¿Ud. Cómo líder pedagógico fomenta la capacitación y actualización de los docentes para que puedan mejorar sus procesos de enseñanza y aprendizaje? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 8 | ¿Cómo directivo que acciones realiza para que los docentes se sientan realizados con su trabajo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 9 | ¿Su gestión brinda recompensas o incentivos no tangibles al personal | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|--|-----------|
| | docente por su desempeño laboral? | / | / | / | / | | |
| 10 | ¿Considera que los incentivos y recompensas que recibe el personal docente contribuye al desarrollo de sus objetivos? | / | / | / | / | | |
| 11 | ¿Considera que el desempeño de los docentes contribuye a alcanzar los objetivos establecidos por su institución, y que ellos se sienten realizados y satisfechos por su desempeño? | / | / | / | / | | |
| 12 | ¿De qué manera ^{el docente} Ud. líder pedagógico contribuye a que su personal docente logre mejores resultados en su desempeño? | / | / | / | / | | Redacción |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ... *T. ene. suficiencia*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

| | | | |
|-----------------------------------|---|--------------------|--|
| Nombres y Apellidos | <i>Fernando Goni Cruz</i> | DNI N° | <i>09446915</i> |
| Dirección domiciliaria | <i>Sr. Carrizo s/n Lima Cercado</i> | Teléfono / Celular | <i>985212510</i> |
| Título profesional / Especialidad | <i>Docente de Física-matemática</i> | Firma |  |
| Grado Académico | <i>Doctor en Ciencias de la Educación</i> | Lugar y fecha | <i>La Molina, 17/02/19</i> |
| Metodólogo/ temático | <i>Metodólogo</i> | | |

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A DOCENTES

| N° | Formulación del ítem | Pertinencia ¹ | | Relevancia ¹ | | Construcción gramatical ² | | Observaciones | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | | |
| 1 | ¿Qué estrategias didácticas aplica en el área que enseña? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 2 | ¿Qué técnicas de manejo conductual aplica en sus sesiones de clase para lograr una actuación reflexiva entre sus estudiantes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 3 | ¿Sus estudiantes son autónomos y críticos ante las situaciones que se presentan en el aula? ¿De qué manera percibe ello? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 4 | ¿De qué manera influye usted sobre sus colegas, sus estudiantes y los padres de familia? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 5 | ¿De qué manera contribuye con su institución educativa para alcanzar los logros y objetivos de los estudiantes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 6 | ¿De qué manera logra que sus estudiantes puedan comprender el área que enseña? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 7 | ¿En qué programas de actualización participó estos dos últimos años? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 8 | ¿Siente que su trabajo contribuye con su desarrollo personal? <i>¿Dónde que?</i> | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 9 | ¿Se siente satisfecho por los incentivos que le brindan los directivos? ¿Le han entregado algún reconocimiento no tangible por su trabajo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 10 | ¿Cree que los incentivos que le entregan los directivos contribuyen al desarrollo de sus objetivos laborales? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|--|--|
| 11 | ¿Siente que su desempeño contribuye al logro de los objetivos de la institución y a su realización personal? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 12 | ¿De qué manera su desempeño contribuye a que la institución logre mejores resultados? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *...I.T.E.U.E. su suficiencia...*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [A] No aplicable []

| | | | |
|-----------------------------------|--|--------------------|--|
| Nombres y Apellidos | <i>Goni Cruz Fernando</i> | DNI N° | <i>09446915</i> |
| Dirección domiciliaria | <i>Jr. Casate 517 Lima Cercado</i> | Teléfono / Celular | <i>985478510</i> |
| Título profesional / Especialidad | <i>docente de física - matemáticas</i> | Firma |  |
| Grado Académico | <i>Doctor en Educación</i> | Lugar y fecha | <i>La Molina, 17/02/19</i> |
| Metodólogo/ temático | <i>Metodólogo</i> | | |

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR

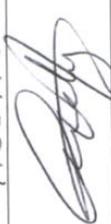
| N° | Formulación del ítem | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Construcción gramatical ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | | |
| 1 | ¿Ud. conoce las estrategias didácticas que aplican los docentes del nivel secundaria en su institución educativa? | / | | / | | / | | | |
| 2 | ¿Qué técnicas de manejo conductual aplican los docentes de secundaria de su institución educativa para alcanzar una actuación reflexiva entre los estudiantes? | / | | / | | / | | | |
| 3 | ¿De qué manera los docentes de su institución desarrollan relaciones de autonomía y criticismo sobre los estudiantes? | / | | / | | / | | | |
| 4 | ¿Cómo influye usted ante sus docentes, estudiantes y padres de familia? | / | | / | | / | | | |
| 5 | ¿Qué estrategias de trabajo en equipo aplican los docentes para alcanzar los logros y objetivos establecidos con los estudiantes? | / | | / | | / | | | |
| 6 | ¿Los estudiantes logran alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos en la currícula, de qué manera los mide? | / | | / | | / | | | |
| 7 | Ud. Cómo líder pedagógico fomenta la capacitación y actualización de los docentes para que puedan mejorar sus procesos de enseñanza y aprendizaje? | / | | / | | / | | | |
| 8 | ¿Cómo directivo que acciones realiza para que los docentes se sientan realizados con su trabajo? | / | | / | | / | | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|--|--|
| 9 | ¿Su gestión brinda recompensas o incentivos no tangibles al personal docente por su desempeño laboral? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 10 | ¿Considera que los incentivos y recompensas que recibe el personal docente contribuye al desarrollo de sus objetivos? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 11 | ¿Considera que el desempeño de los docentes contribuye a alcanzar los objetivos establecidos por su institución, y que ellos se sienten realizados y satisfechos por su desempeño? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 12 | ¿De qué manera Ud. líder pedagógico contribuye a que su personal docente logre mejores resultados en su desempeño? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

| | | | |
|-----------------------------------|---|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos | Wendy Marihon Morales Anca | DNI N° | 44138674 |
| Dirección domiciliaria | Coop. Anna Kalla Mz. S.H. L.T. 1 San Martín de Porres | Teléfono / Celular | 975377622 |
| Título profesional / Especialidad | Maestría en Educación Diseño Curricular de Innovación Aprendizaje | Firma |  |
| Grado Académico | Magister | Lugar y fecha | |
| Metodólogo/ temático | Técnicos | | |

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO TOMADO AL DOCENTE

| Nº | Formulación del ítem | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Construcción gramatical ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|----|--|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------------|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | | |
| 1 | El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima adecuada. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 2 | Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 3 | Me siento motivado(a) en el colegio. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 4 | Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 5 | Me siento orgulloso(a) de pertenecer al colegio. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 6 | Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 7 | Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 8 | Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 9 | Mi sueldo y prestaciones están dentro del mercado. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 10 | Me llevo bien con mis compañeros de trabajo. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 11 | Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aporte. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 12 | Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 13 | Las personas colaboran activamente con el buen clima laboral del colegio. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 14 | Mi jefe inmediato reconoce mi desempeño a través de la entrega de incentivos tangibles. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | Siento que las recompensas e incentivos contribuyen al logro de sus objetivos. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 16 | Su desempeño brinda logros y beneficios a la institución. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 17 | Siento que en el colegio Pitágoras valoran mi trabajo | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 18 | Su desempeño contribuye a que la institución sea reconocida positivamente. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 19 | Sus jefes inmediatos reconocen sus aportes a través de elogios o felicitaciones. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 20 | La Institución Educativa reconoce su esfuerzo en el trabajo. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

OPINIÓN DE APPLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable []** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

| | | | |
|------------------------|---|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos | Wuendy Marihan Morelos Anca | DNI N° | 44138674 |
| Dirección domiciliaria | Coop. Amakella mz. CH. L.T. 1 San Martín de Porres | Teléfono / Celular | 975377622 |
| Título profesional / | Maestría en Educación | Firma |  |
| Especialidad | Diseño Curricular e Innovación del Aprendizaje | | |
| Grado Académico | Magister | | |
| Metodólogo/ temático | Temático | Lugar y fecha | |

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL

| N° | Formulación del ítem | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Construcción gramatical ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | | |
| 1 | Demuestra conocimientos actualizados y dominio de su disciplina y de las áreas a cargo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 2 | Aplica conocimientos, métodos y herramientas propios de su disciplina en los procesos académicos que dirige. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 3 | Conoce e implementa los estándares básicos de competencia, los lineamientos y las orientaciones curriculares, para las áreas académicas en los grados asignados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 4 | Establece y socializa correctamente en clase las normas de convivencia del colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 5 | Tiene dominio de grupo y mantiene la disciplina en el aula sin acudir al maltrato físico o psicológico. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 6 | Desarrolla técnicas de análisis reflexivo con los estudiantes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 7 | Propicia durante el taller el espacio ideal para el aprendizaje social. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 8 | Establece y socializa correctamente en clase las normas de convivencia del colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 9 | Promueve entre sus estudiantes y personal a cargo el buen manejo y uso racional de la infraestructura y los recursos del colegio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 10 | Promueve actividades con diferentes miembros de la comunidad | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|--|--|
| | educativa para fortalecer la identidad institucional. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 11 | Fomenta el respeto por los valores entre sus superiores, colegas, estudiantes y padres de familia. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 12 | Retroalimenta sus propias prácticas pedagógicas de acuerdo con los resultados de los estudiantes. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 13 | Interactúa efectivamente con las diferentes instancias del colegio para optimizar el desarrollo de sus propias actividades. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 14 | Conoce y aplica diferentes métodos, técnicas e instrumentos de evaluación, coherentes con los objetivos de aprendizaje del currículo. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 15 | Cumple con la revisión de las evaluaciones de sus estudiantes en los plazos establecidos y dentro de los estándares de calidad esperados. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 16 | Identifica y promueve a los estudiantes y padres de familia para que participen en los programas de reforzamiento y círculo según sea el caso. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 17 | Participa de las actividades de capacitación promovidas por la institución. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 18 | Participa de capacitaciones externas para afianzar sus procesos de enseñanza aprendizaje. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

| | | | | |
|-----------------------------------|---|--|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos | Wendy Maríhon Morales Anca | | DNI N° | 44138674 |
| Dirección domiciliaria | Coop. Ana Kalla MZ CH. L.T. 1 San Martín de Porres | | Teléfono / Celular | 975377622 |
| Título profesional / Especialidad | Maestría en Educación Diseño Curricular e Innovador del Aprendizaje. | | Firma |  |
| Grado Académico | Magister Temático | | Lugar y fecha | |

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A DOCENTES

| N° | Formulación del ítem | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Construcción gramatical ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | | |
| 1 | ¿Qué estrategias didácticas aplica en el área que enseña? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 2 | ¿Qué técnicas de manejo conductual aplica en sus sesiones de clase para lograr una actuación reflexiva entre sus estudiantes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 3 | ¿Sus estudiantes son autónomos y críticos ante las situaciones que se presentan en el aula? ¿De qué manera percibe ello? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 4 | ¿De qué manera influye usted sobre sus colegas, sus estudiantes y los padres de familia? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 5 | ¿De qué manera contribuye con su institución educativa para alcanzar los logros y objetivos de los estudiantes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 6 | ¿De qué manera logra que sus estudiantes puedan comprender el área que enseña? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 7 | ¿En qué programas de actualización participó estos dos últimos años? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 8 | ¿Siente que su trabajo contribuye con su desarrollo personal? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 9 | ¿Se siente satisfecho por los incentivos que le brindan los directivos? ¿Le han entregado algún reconocimiento no tangible por su trabajo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 10 | ¿Cree que los incentivos que le entregan los directivos contribuyen al desarrollo de sus objetivos laborales? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|--|--|
| 11 | ¿Siente que su desempeño contribuye al logro de los objetivos de la institución y a su realización personal? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 12 | ¿De qué manera su desempeño contribuye a que la institución logre mejores resultados? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

| | | | |
|-----------------------------------|--|--------------------|--|
| Nombres y Apellidos | Wuendy Marthon Morales Anca | DNI N° | 44138674 |
| Dirección domiciliaria | Coop. Amakella MZ. S.H. L.T. 1 San Martín de Porres | Teléfono / Celular | 975377622 |
| Título profesional / Especialidad | Maestría en Educación Diseño Curricular e Innovación del Aprendizaje | Firma |  |
| Grado Académico | Magister | Lugar y fecha | |
| Metodólogo/ temático | Temático | | |

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

I. Datos generales.

- 1.1. Apellidos y nombres del especialista:.....
 1.2. Grado de estudios alcanzado :.....
 1.3. Resultado científico en valoración: Estrategia metodológica para desarrollar
 Emprendimiento Social en el área de Desarrollo Personal, Ciudadanía y Cívica.
 1.4. Autor del resultado científico : Bachiller Tatiana Quijandría Lezamenta

II. Aspectos a observar

VALIDACIÓN INTERNA

| Indicadores | Escala de valoración | | | | | Aspectos | | |
|--|----------------------|---|---|---|---|-----------|-----------|-------------|
| | | | | | | Positivos | Negativos | Sugerencias |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta. | | | | X | | | | |
| Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros | | | | X | | | | |
| Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes | | | X | | | | | |
| Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales | | | | X | | | | |
| Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado. | | | | X | | | | |
| Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta. | | | X | | | | | |
| La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos. detallado, preciso y efectivo | | | | X | | | | |
| La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio | | | | X | | | | |
| Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar | | | | X | | | | |
| Contiene un plan de acción de lo general a lo particular | | | | X | | | | |

FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA (FORMA)

| Indicadores | | Escala de valoración | | | | | Aspectos | | |
|------------------------|--|----------------------|---|---|---|---|-----------|-----------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Positivos | Negativos | Sugerencias |
| Claridad | Es formulado con lenguaje apropiado | | | | X | | | | |
| Objetividad | Esta expresado en conductas observables | | | | X | | | | |
| Actualidad | Adecuado al avance de la ciencia pedagógica | | | | X | | | | |
| Organización | Existe una organización lógica | | | | X | | | | |
| Suficiencia | Comprende los aspectos de cantidad y calidad | | | | X | | | | |
| Intencionalidad | Adecuado para valorar los aspectos de la(s) variable(s) | | | | X | | | | |
| Consistencia | Basado en aspectos teóricos científicos de la Psicología | | | | X | | | | |
| Coherencia | Entre los índices, indicadores y las dimensiones | | | | X | | | | |
| Metodología | La estrategia responde al propósito del diagnóstico | | | | X | | | | |
| Pertinencia | Es útil y adecuado para la investigación | | | | X | | | | |

I. Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II. Opinión de aplicabilidad.

.....

.....

III. RESULTADOS

PROMEDIO DE VALORACIÓN INTERNA: 48% (50%) + PUNTAJE DE VALORACIÓN EXTERNA: 48% (50%)

RESULTADO DE VALORACIÓN: 96%

Tabla de Valoración

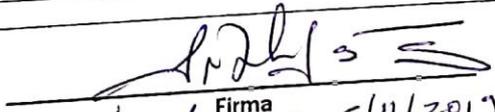
| | |
|------------|--|
| Deficiente | 0 - 25 |
| Baja | 25 - 50 |
| Regular | 51 - 70 |
| Buena | 71 - 85 |
| Muy Buena | 86 - 100 <input checked="" type="checkbox"/> |

- 1. Deficiente ()
- 2. Baja ()
- 3. Regular ()
- 4. Buena ()
- 5. Muy buena ()

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

a) Deficiente () b) Baja () c) Regular () d) Buena () e) Muy Buena ()

| | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------|------------------|
| Nombres y Apellidos | <u>Jorge Rodríguez Sosa</u> | DNI N° | <u>10277635</u> |
| Dirección domiciliaria | <u>Bolívar 431-405 Miraflores</u> | Teléfono / Celular | <u>999440511</u> |
| Título profesional / Especialidad | <u>Sociología</u> | | |
| Grado Académico | <u>Magister</u> | | |
| Mención | | | |



Firma

Lugar y fecha: La Molina, 5/11/2013

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

I.

Datos generales.

- 1.1. Apellidos y nombres del especialista:.....
- 1.2. Grado de estudios alcanzado :.....
- 1.3. Resultado científico en valoración: Estrategia metodológica para desarrollar Emprendimiento Social en el área de Desarrollo Personal, Ciudadanía y Cívica.
- 1.4. Autor del resultado científico : Bachiller Tatiana Quijandría Lezamenta

II.

Aspectos a observar

VALIDACIÓN INTERNA

| Indicadores | Escala de valoración | | | | | Aspectos | | |
|--|----------------------|---|---|---|---|-----------|-----------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Positivos | Negativos | Sugerencias |
| Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta. | | | | | ✓ | | | |
| Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros | | | | ✓ | | | | |
| Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes | | | | ✓ | | | | |
| Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales | | | | ✓ | | | | |
| Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado. | | | ✓ | | | | | |
| Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta. | | | | ✓ | | | | |
| La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos. detallado, preciso y efectivo | | | | ✓ | | | | |
| La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio | | | ✓ | | | | | |
| Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar | | | | ✓ | | | | |
| Contiene un plan de acción de lo general a lo particular | | | | ✓ | | | | |

FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA (FORMA)

| Indicadores | | Escala de valoración | | | | | Aspectos | | |
|------------------------|--|----------------------|---|---|---|---|-----------|-----------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Positivos | Negativos | Sugerencias |
| Claridad | Es formulado con lenguaje apropiado | | | | | ✓ | | | |
| Objetividad | Esta expresado en conductas observables | | | | ✓ | | | | |
| Actualidad | Adecuado al avance de la ciencia pedagógica | | | | | ✓ | | | |
| Organización | Existe una organización lógica | | | | | ✓ | | | |
| Suficiencia | Comprende los aspectos de cantidad y calidad | | | | | ✓ | | | |
| Intencionalidad | Adecuado para valorar los aspectos de la(s) variable(s) | | | | | ✓ | | | |
| Consistencia | Basado en aspectos teóricos científicos de la Psicología | | | | | ✓ | | | |
| Coherencia | Entre los índices, indicadores y las dimensiones | | | | | ✓ | | | |
| Metodología | La estrategia responde al propósito del diagnóstico | | | | | ✓ | | | |
| Pertinencia | Es útil y adecuado para la investigación | | | | | ✓ | | | |

I. Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II. Opinión de aplicabilidad.

.....

.....

.....

III. RESULTADOS

PROMEDIO DE VALORACIÓN INTERNA: 47% (50%) + PUNTAJE DE VALORACIÓN EXTERNA: 49% (50%)
 RESULTADO DE VALORACIÓN: 96%

Tabla de Valoración

| | |
|------------|---------|
| Deficiente | 0 - 25 |
| Baja | 25 - 50 |
| Regular | 51 - 70 |
| Buena | 71 - 85 |
| Muy Buena | 86- 100 |

- 1. Deficiente ()
- 2. Baja ()
- 3. Regular ()
- 4. Buena ()
- 5. Muy buena (x)

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

a) Deficiente () b) Baja () c) Regular () d) Buena () e) Muy Buena ()

| | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------|------------------|
| Nombres y Apellidos | <u>Alexandra Quispe Torres</u> | DNI N° | <u>000818391</u> |
| Dirección domiciliaria | <u>Lima</u> | Teléfono / Celular | |
| Título profesional / Especialidad | <u>lic. en educación</u> | | |
| Grado Académico | <u>Doctor</u> | | |
| Mención | <u>Ciencias Pedagógicas</u> | | |

Cnf
 Firma

Lugar y fecha: 31/10/19

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

I. Datos generales.

- 1.1. Apellidos y nombres del especialista:.....
 1.2. Grado de estudios alcanzado :.....
 1.3. Resultado científico en valoración: Estrategia metodológica para desarrollar Emprendimiento Social en el área de Desarrollo Personal, Ciudadanía y Cívica.
 1.4. Autor del resultado científico : Bachiller Tatiana Quijandría Lezamenta

II. Aspectos a observar

VALIDACIÓN INTERNA

| indicadores | Escala de valoración | | | | | Aspectos | | |
|--|----------------------|---|---|---|---|-----------|-----------|-------------|
| | | | | | | Positivos | Negativos | Sugerencias |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta. | | | | X | | | | |
| Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros | | | | | X | | | |
| Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes | | | | X | | | | |
| Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales | | | | | X | | | |
| Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado. | | | | | X | | | |
| Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta. | | | | X | | | | |
| La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos. detallado, preciso y efectivo | | | | X | | | | |
| La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio | | | | | X | | | |
| Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar | | | | | X | | | |
| Contiene un plan de acción de lo general a lo particular | | | | | X | | | |

FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA (FORMA)

| Indicadores | | Escala de valoración | | | | | Aspectos | | |
|------------------------|--|----------------------|---|---|---|---|-----------|-----------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Positivos | Negativos | Sugerencias |
| Claridad | Es formulado con lenguaje apropiado | | | | | X | | | |
| Objetividad | Esta expresado en conductas observables | | | | | X | | | |
| Actualidad | Adecuado al avance de la ciencia pedagógica | | | | X | | | | |
| Organización | Existe una organización lógica | | | | X | | | | |
| Suficiencia | Comprende los aspectos de cantidad y calidad | | | | X | | | | |
| Intencionalidad | Adecuado para valorar los aspectos de la(s) variable(s) | | | | X | | | | |
| Consistencia | Basado en aspectos teóricos científicos de la Psicología | | | | X | | | | |
| Coherencia | Entre los índices, indicadores y las dimensiones | | | | X | | | | |
| Metodología | La estrategia responde al propósito del diagnóstico | | | | X | | | | |
| Pertinencia | Es útil y adecuado para la investigación | | | | X | | | | |

I. Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II. Opinión de aplicabilidad.

.....

.....

III. RESULTADOS

PROMEDIO DE VALORACIÓN INTERNA: 46% (50%) + PUNTAJE DE VALORACIÓN EXTERNA: 46% (50%)

RESULTADO DE VALORACIÓN: 92%

Tabla de Valoración

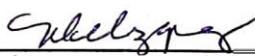
| | |
|------------|-----------|
| Deficiente | 0 - 25 |
| Baja | 25 - 50 |
| Regular | 51 - 70 |
| Buena | 71 - 85 |
| Muy Buena | 86- 100 ✓ |

1. Deficiente ()
2. Baja ()
3. Regular ()
4. Buena ()
5. Muy buena (✓)

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

a) Deficiente () b) Baja () c) Regular () d) Buena () e) Muy Buena ()

| | | | |
|-----------------------------------|--|--------------------|-----------|
| Nombres y Apellidos | Miriam Villegas Tejedor | DNI N° | 000858024 |
| Dirección domiciliarla | Los Girasoles 140 | Teléfono / Celular | 991766522 |
| Título profesional / Especialidad | Licenciada en Educación | | |
| Grado Académico | Mag. en Psicología Educativa y Sn. Educativa | | |
| Mención | Educación | | |



 Firma

Lugar y fecha: León 4-11-19