



## **Estrategias de gestión transformacional y el desempeño laboral docente.**

**Gisele Lizbeth Iquiapaza Coaguila**

[gisele135@hotmail.com](mailto:gisele135@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-3847-0554>

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

País Perú

### **RESUMEN**

En el presente trabajo de investigación titulado “Estrategias de gestión transformacional y el desempeño laboral docente, Institución educativa N° 43152, Centro poblado Carmen de Chaclaya, región Moquegua, 2020”, se plantea como objetivo proponer estrategias de gestión transformacional a fin de fomentar el buen desempeño laboral docente, en la Institución educativa N° 43152, del centro poblado Carmen de Chaclaya, de la región Moquegua. Los métodos empleados fueron la observación participante y la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa N° 43152. Entre los resultados se tiene El 54% de los docentes encuestados manifiesta que no utiliza determinadas estrategias didácticas para fomentar el pensamiento crítico argumentativo, tendientes a una discusión alturada entre los estudiantes. Por otra parte, el 46% de los docentes refiere que a veces utiliza estrategias de evaluación coherentes con las características y contexto del estudiante, y el 46% manifiesta que a veces existe una fluida comunicación de las diversas actividades institucionales realizadas y de los logros alcanzados. Por otra parte, el 42% opina que la política de gestión de la institución educativa no es apropiada para convocar a todos los docentes a participar en el desarrollo de las actividades institucionales. Entre las conclusiones se tiene que la gestión institucional basada en el liderazgo transformacional fomenta las buenas relaciones interpersonales, la participación, y el diálogo entre los docentes, orientados hacia el logro de metas y expectativas institucionales.

**Palabras clave:** *gestión educativa; liderazgo transformacional; desempeño laboral docente*

## **Transformational Management Strategies and Performance teacher labor**

### **ABSTRACT**

In the present research work entitled "Transformational management strategies and teacher job performance, Educational Institution No. 43152, Carmen de Chaclaya populated center, Moquegua region, 2020" the objective is to propose transformational management strategies in order to to promote good teaching work performance, in the educational institution No. 43152, in the Carmen de Chaclaya populated center, in the Moquegua region. The methods used were participant observation and the survey applied to the teachers of the educational institution No. 43152. Among the results, 54% of the teachers surveyed state that they do not use certain didactic strategies to promote critical thinking. argumentative, tending to a heightened discussion among students. On the other hand, 46% of teacher's report that they sometimes use assessment strategies consistent with the characteristics and context of the student, and 46% state that sometimes there is fluid communication of the various institutional activities carried out and the achievements achieved. On the other hand, 42% believe that the management policy of the educational institution is not appropriate to summon all teachers to participate in the development of institutional activities. Among the conclusions is that institutional management based on transformational leadership fosters good interpersonal relationships, participation, and dialogue among teachers, oriented toward achieving institutional goals and expectations.

**Keywords:** *educational management; transformational leadership; teacher job performance,*

*Artículo recibido 05 mayo 2023*

*Aceptado para publicación: 20 mayo 2023*

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los planes de trabajo realizados en el programa denominado Marco de Buen Desempeño Docente, del Ministerio de Educación (2012), se señala que existen procesos fundamentales en la educación con cuatro dominios fundamentales: La elaboración de los aprendizajes de los alumnos, el proceso de los aprendizajes para los alumnos, la aplicación de los procesos de gestión con la comunidad, y la profesionalización del maestro. Al respecto, Barturén (2017), señala que, en el sistema educativo peruano, el deseo político de construir un marco de Buen Desempeño Docente ha quedado relegado por parte de las políticas públicas direccionadas a la educación. Sostiene que, si bien es cierto, que se ha incrementado la cobertura educativa, se ha mejorado ciertas logísticas e infraestructura de muchos colegios, etc.; sin embargo, las deficiencias son evidentes en múltiples aspectos de la educación desde el rendimiento escolar, el desempeño docente hasta las escalas remunerativas.

En lo referente al desempeño laboral docente en el centro educativo N° 43152, Centro poblado Carmen de Chaclaya, región Moquegua, se puede percibir que existe un marcado individualismo y actitudes ásperas entre los docentes, se percibe una escasa relación de los maestros con los procesos institucionales, existe una débil identificación con su labor docente, pues interesa más cumplir con el horario establecido, sin ir más allá en su relación tutorial con los estudiantes. Los objetivos planteados son los siguientes. Como objetivo general, se plantea proponer estrategias de gestión transformacional a fin de fomentar el buen desempeño laboral docente, en la Institución educativa N° 43152, del centro poblado Carmen de Chaclaya, de la región Moquegua. Y como objetivos específicos: -Organizar un diagnóstico a fin de conocer las características que los docentes tienen en su desempeño laboral en la institución educativa N° 43152, del centro poblado Carmen de Chaclaya, de la región Moquegua. -Establecer la gestión en función del

liderazgo transformacional, la participación, la interacción, y el diálogo entre los docentes, orientados hacia el logro de metas y expectativas institucionales. -Basar el trabajo en equipo, la misión y visión institucional en base a los lineamientos del marco del buen desempeño docente. Este estudio resalta la importancia del liderazgo transformacional en el desempeño docente; ambos aspectos se constituyen en factores esenciales para lograr una gestión eficaz en la institución educativa y principalmente en aula. Es preciso reconocer que la práctica democrática en el ámbito educativo alienta la participación de todos los actores, pero la toma de decisiones debería considerar niveles de conocimiento, formación y especialización. Por ello, es necesario realzar el capital intelectual de los docentes como líderes que orientan los asuntos pedagógicos e institucionales, logrando el rol que les corresponde como autoridad pertinente en la toma de decisiones en aula e institución educativa.

Entre los antecedentes bibliográficos se tiene a Escobar (2017), que concluye que las instituciones educativas estudiadas, el estilo de liderazgo autocrático es el que más predomina en las instituciones educativas, pues presenta un nivel medio/alto en la escala, que supera al estilo liberal del nivel medio. Recomienda que los directores transmitan en sus docentes un liderazgo democrático con cualidades de libertad, pues, al tener trato directo con personas, podrían repercutir negativamente la existencia de un alto autoritarismo. Por otra parte, Raxuleu (2018), asume que, para un liderazgo efectivo para el desarrollo del buen desempeño educativo, se necesita dar prioridad al desarrollo de habilidades y de actitudes, a fin de lograr los objetivos institucionales establecidos en los cambios y adaptaciones en la forma estructural organizativa.

Se necesita formar docentes que asuman actitudes de compromiso con su práctica profesional constante, lo que implica no solo el trabajo pedagógico, sino también fortalecer la identidad con la organización y gestión, principalmente en aula. Sin embargo, lograr el desarrollo de actitudes

de compromiso en aula y la institución va depender de muchos factores, entre los cuales se menciona el desempeño docente que se evidencia en la práctica e interrelación permanente del docente formador con el estudiante, ayudándole a orientar y dirigir su proceso de formación; recordemos que el docente es el gestor del proyecto educativo, y debe contar con competencias básicas, entendidas como los comportamientos que los seres humanos necesitamos para vivir y actuar con éxito en cualquier escenario de la vida.

## **METODOLOGÍA**

El tipo de diseño utilizado en la presente investigación fue el descriptivo, propositivo, y no experimental. Descriptivo simple, porque se trata de estudios donde no se realiza ninguna variación en forma intencional de la variable independiente para ver su efecto sobre la variable objeto de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p, 151) La investigación por su finalidad es básica, orientada a la comprensión de una realidad específica. Por su alcance, la investigación se relaciona con los estudios de tipo descriptivo – propositivo, porque la investigadora interactuó con el objeto de estudio, y se propuso describir, analizar, evaluar, caracterizar, e interpretar críticamente el desempeño docente en la institución educativa. La investigación es propositiva, en la medida que se construye un cuerpo de conocimientos teórico práctico (Estrategias de gestión transformacional) con la finalidad de mejorar el desempeño laboral docente en la Institución educativa N° 43152, del Centro poblado Carmen de Chaclaya, en la región Moquegua,

Se aplicó la técnica de la observación participante, y la encuesta, con el fin de diagnosticar cuáles son los factores críticos del desempeño laboral docente y de las estrategias de gestión transformacional de la Institución Educativa N° 43152, Centro poblado Carmen de Chaclaya, región Moquegua. Dicho resultado nos permitió proponer recomendaciones respecto a cómo superar los puntos críticos, cómo mantener los óptimos y cómo mejorarlos. La encuesta

desarrollada en el presente trabajo comprendió 27 ítems, bajo la modalidad técnica de la Escala de Likert; comprendiendo seis dimensiones: Preparación docente para el aprendizaje de los estudiantes, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la participación docente, motivación, la comunicación interpersonal, y gestión del curso. Es no experimental, porque no se manipula ninguna variable.

#### Población

Según Ramírez (1999), la población son los individuos que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, sobre los cuales se requiere hacer una inferencia basada en la información y a un número de variables definidas en el estudio. Es importante determinar de modo específico la población objetivo en la investigación. Para lo cual, se tiene en cuenta algunas características de los elementos que permitan identificar la pertenencia o no a la población objetivo (Hernández, 2006). En este sentido, la población de interés está constituida por los 12 docentes que conforman la plana docente de la Institución Educativa N° 43152, Centro poblado Carmen de Chaclaya, región Moquegua. **(N)**

#### Muestra.

La población muestral tomada para este estudio fue el 100%, dado a que la población es pequeña. Para la presente investigación la muestra queda conformada por los 12 docentes que conforman la plana docente de la Institución Educativa N° 43152, Centro poblado Carmen de Chaclaya, región Moquegua. **(n=N)**

#### Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Método Inductivo–Deductivo: Ambos métodos se utilizaron para recoger información pertinente sobre las dos variables del estudio.

Método Analítico–Sintético: Estos métodos fueron empleados en las diferentes conceptualizaciones encontradas, procediendo a descomponerlas, para proponer nuestras propias definiciones.

Recolección de información: Se siguieron las siguientes acciones:

a.- Permiso para ejecutar la investigación en la Institución Educativa N° 43152, Centro poblado Carmen de Chaclaya, región Moquegua.

b.- Coordinación con los docentes de la Institución Educativa N° 43152, Centro poblado Carmen de Chaclaya, región Moquegua para su consentimiento de ingresar al aula y observar su desempeño docente.

c.- Explicación del uso del instrumentó de evaluación del desempeño docente

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos

La observación participante: Se indica como técnica significativa a la observación, que según Hernández (2014), constituye un conjunto de medios que se apropia el investigador para poder lograr averiguar un hecho o fenómeno y tiene relación con la forma procedimental, criterios, datos e información de las formas posibles de indagar. (p.238).

Encuesta: Diagnostica cuáles son los factores críticos del desempeño laboral docente y de las estrategias de gestión transformacional de la Institución Educativa N° 43152, Centro poblado Carmen de Chaclaya, región Moquegua. Dicho resultado nos permitió proponer recomendaciones respecto a cómo superar los puntos críticos, cómo mantener los óptimos y cómo mejorarlos. La encuesta desarrollada en el presente trabajo comprendió 27 ítems, bajo la modalidad técnica de la Escala de Likert; comprendiendo seis dimensiones: Preparación docente para el aprendizaje de los

estudiantes, proceso de enseñanza-aprendizaje, participación docente, motivación, comunicación interpersonal, y gestión del curso.

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los materiales que se utilizaron fueron de escritorio: computadora, impresora, lapiceros, papel bond, corrector, etc., material de campo como el instrumento de evaluación, informes de tutoría, asimismo, se utilizaron materiales bibliográficos como textos, libros, revistas.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La intención de proponer estrategias de gestión transformacional para mejorar el desempeño laboral docente en la Institución educativa N° 43152, del centro poblado Carmen de Chaclaya, en la región Moquegua, motivó el presente trabajo de investigación, en el cual se propuso por una parte, organizar la gestión en función del liderazgo transformacional, la participación, la interacción, y el diálogo entre los docentes, orientados hacia el logro de metas y expectativas institucionales; así como, sugerir una estrategia de gestión institucional basada en la triada, trabajo en equipo, misión y visión institucional, sustentados en los lineamientos del marco del buen desempeño docente. El propósito de la presente investigación es contribuir a mejorar el desempeño docente en coherencia con el clima institucional, el cultivo de valores, y las relaciones interpersonales que hacen que el docente forme una eficiencia educativa en el trato con sus pares, así como una mejor convivencia institucional con los demás actores de la institución educativa. En lo que respecta a las estrategias didácticas desarrolladas por los docentes, del centro educativo N° 43152, del centro poblado Carmen de Chaclaya, en la región Moquegua, se tiene que el 46% de los docentes considera apropiadas las estrategias del diálogo y la lluvia de ideas para el logro del aprendizaje de sus estudiantes; en contraparte con el 42% que manifiesta que a veces utiliza la técnica de los saberes previos en sus clases. Lo que más se destaca en la opinión de los docentes

respecto a las estrategias utilizadas, es que, el 54% de los docentes manifiesta que nunca utiliza determinadas estrategias didácticas para fomentar el pensamiento crítico argumentativo, ni menos la creatividad. Raxuleu (2018) al respecto asume que el liderazgo efectivo es importante para el desarrollo del buen desempeño educativo, ya que ello permite desarrollar una mejor calidad del ejercicio formativo, en las habilidades, actitudes, en sus estrategias metodológicas de enseñanza, entre otras. De la interrelación entre los resultados y la apreciación conceptual podemos inferir en la necesidad esencial que tiene el liderazgo transformacional en la gestión de una institución, en lo administrativo, académico, etc.

En lo que respecta a la tabla N° 02 sobre la planificación del curso, encontramos que el 58% de los docentes afirma que siempre cumple regularmente con sus obligaciones académicas e institución, el 42% refiere que a veces en sus actividades institucionales propicia el aprendizaje significativo y la participación del estudiante; e incluso, el 46% dice que a veces contribuye a sostener un clima de trabajo armonioso; respuesta que se contradicen con el 54% de docentes que asumen que considera que la planificación y organización del curso no contribuyen a un buen logro del aprendizaje. Observamos que los resultados se contradicen con los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional de K. Leithwood (2005 p. 176) que plantea que el liderazgo, entre los cuales se tiene el de indicar, tomar acuerdos y direccionar objetivos comunes en un clima de bienestar y seguridad que contribuyan a mejorar la habilidad de resolución de problemas de la institución, elaborar una nueva cultura de trabajo mediante el aprendizaje cooperativo, con orientaciones de tipo psicológico, mediante un sistema de planificación multifactorial con bases en la innovación, administración y compromisos de la gestión del líder, comenzando con liderazgo transformacional. Como podemos ver, la planificación en una institución educativa no sólo está circunscrita a un tenor técnico-administrativo de actividades, sino que va más allá, a la innovación

en todos los campos de la institución, a establecer nuevos compromisos de gestión institucional, entre otros.

En relación a la comunicación interpersonal docente, los resultados reflejan que el 58% de los docentes manifiesta que la comunicación interpersonal si está cimentada entre los docentes de la institución, respuesta que es corroborada por el 46% de los docentes que refiere que siempre existe una comunicación interpersonal fluida entre los docentes y la dirección de la institución educativa; sin embargo observamos una contradicción con la pregunta si existe una fluida comunicación de las diversas actividades institucionales realizadas y de los logros alcanzados, en que el 46% opina que no existe. Esta situación concuerda con la opinión de Cabrera (2017) que dice que todas las organizaciones requieren de un liderazgo que fortalezca los equipos de trabajo y la comunicación interpersonal entre los actores sociales de la institución, en el cual se fomenten entre ellos la confianza de descubrir su talento humano y expresar sus ideas, para enriquecer las actividades diarias que realizan.

En lo que respecta a la participación institucional docente se tiene que el 50% de los docentes encuestados manifiestan que no se siente bien colaborar con la gestión de la institución en las diversas actividades que programa, teniendo cierta coincidencia con el 54% de los docentes que manifiesta que no le agrada trabajar en equipo con sus demás colegas de la institución, inclinándose más al desempeño individual en sus tareas institucionales. Por otra parte, se tiene que el 50% de docentes encuestados manifiesta que no se siente excluido en la realización de determinadas actividades institucionales. Sin embargo, contradictoriamente opina el 42% opina que política de gestión de la institución educativa no es apropiada para convocar a todos los docentes a participar en el desarrollo de las actividades institucionales. Como podemos observar, la política de gestión es fundamental para el desarrollo no sólo de un buen clima institucional, sino para el desempeño

docente de calidad. De acuerdo a G. Burns (1978) y Bass (1985) plantean que los factores esenciales que se relacionan con el liderazgo transformacional son los siguientes: El carisma que es la capacidad del líder para motivar, entusiasmar, motivando a seguir con los objetivos establecidos; el compromiso personal, que se refiere a la cercanía de apropiación de compromiso que tiene cada persona en seguir sus ideales de manera individual como grupal, la estimulación intelectual: que se centra en la inteligencia emocional, en la forma objetiva de solucionar alternativas para solucionar problemas institucionales, y la admiración, que es el espacio de respeto y consolidación de cada miembro por sentir identificados los roles y metas de cada uno en un pleno valor de cada integrante sobre los objetivos, misión y visión institucional.

Sabido es, que una de las propuestas importantes fomentadas hoy en día en las instituciones, es el trabajo en equipo, análogamente llamada también trabajo cooperativo. Los resultados obtenidos al respecto, es que el 46% de los docentes siempre se siente identificado y comprometido con su institución. Por otra parte, el 46% en su trabajo docente toma en cuenta empáticamente las necesidades y expectativas de sus colegas docentes y los apoya en sus requerimientos, respuesta que es coherente con el 50% de opiniones que coinciden en señalar que si existe un buen clima en el aula el mismo que es apropiado para desarrollar un óptimo aprendizaje. Sin embargo se puede observar una contradicción con el 54% que considera que a veces existe un clima institucional que fomenta el trabajo institucional en equipo. Es decir, podemos inferir que la política de gestión institucional no es coherente con propiciar un trabajo institucional en equipo. Este resultado nos lleva a concordar con Tantaleán, O; Tasayco, A; Delgado, R; & Marujo, M. (2022) que manifiestan que la función del líder es esencial para lograr una educación de calidad, la cual debe responder a las exigencias actuales. Esto implica que cada directivo debe poseer desempeños profesionales que lo conduzcan a una buena gestión educativa. Por otra parte, Cavagnaro, C; & Carvajal, C; (2020)

dicen que los desafíos y cambios que enfrenta el contexto educativo actual convierten al liderazgo transformacional como una prioridad para las instituciones y educadores. Contrario a la situación actual en que la mayor parte de los centros educativos de América Latina han establecido el rol de los directivos esencialmente como administrativo y de gestión y no fomentan el liderazgo pedagógico ni el trabajo en equipo entre los docentes.

De acuerdo a los resultados obtenidos y la interrelación establecida con otras fuentes consultadas podemos concluir en que la gestión institucional basada en el liderazgo transformacional fomenta las buenas relaciones interpersonales, la participación, y el diálogo entre los docentes, orientados hacia el logro de metas y expectativas institucionales; y que las estrategias de gestión transformacional contribuyen a establecer una fluida interrelación entre el trabajo en equipo, la misión y la visión institucional en base a los lineamientos del marco del buen desempeño docente.

## ILUSTRACIONES, TABLAS, FIGURAS.

Tabla N° 01

### Estrategias didácticas del docente

Indicadores	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1.-Las estrategias didácticas son apropiadas para el logro del aprendizaje de sus estudiantes	11	46	04	17	09	37	24	100
2.-En el proceso de aprendizaje utiliza los saberes previos de los estudiantes.	07	29	10	42	07	29	24	100
3.-El diálogo y la lluvia de ideas los considera como los recursos esenciales en las relaciones interpersonales en el aula	05	21	08	33	11	46	24	100
4.-Planifica sus clases previamente antes de impartirla en el aula	04	17	13	54	07	29	24	100
5.-Fomenta la creatividad y el pensamiento crítico argumentativo, en sus clases	07	29	04	17	13	54	24	100
6.-Las estrategias de evaluación las considera coherentes con las características y contexto del estudiante.	07	29	11	46	06	25	24	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa N° 43152,

Centro poblado Carmen de Chaclaya, región Moquegua.

**Tabla N° 02****Planificación del curso**

Indicadores	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
07.-Cumple regularmente con sus obligaciones académicas e institucionales	14	58	08	33	02		24	100
08.-En sus actividades institucionales propicia el aprendizaje significativo y la participación del estudiante	07	29	10	42	07	29	24	100
09.-Planifica con antelación los cursos y clases a desarrollar en el aula	11	46	08	33	05	21	24	100
10.-Contribuye a sostener un clima institucional armonioso	08	33	11	46	05	21	24	100
11.-Orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	08	33	13	54	03	12	24	100
12.-Considera que la planificación y organización del curso contribuyen a un buen logro del aprendizaje	05	21	06	25	13	54	24	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa N° 43152,

Centro poblado Carmen de Chacaya, región Moquegua.

**Tabla 03****Comunicación interpersonal docente**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
13.-Las habilidades sociales de la comunicación interpersonal están cimentadas entre los docentes de la institución.	14	58	07	29	03	12	24	100
14.-Existe una comunicación interpersonal fluida entre los docentes y la dirección de la institución educativa.	11	46	08	33	05	21	24	100
15.--Existe una fluida comunicación de las diversas actividades institucionales realizadas y de los logros alcanzados	09	37	11	46	04	17	24	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa N° 43152, Centro poblado Carmen de Chaclaya, región Moquegua.

**Tabla N° 04****La participación institucional docente**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
16.-Colabora eficientemente con la gestión de la institución en las diversas actividades desarrolladas.	06	25	06	25	12	50	24	100
17.-Considera que su participación en las actividades institucionales las realiza con agrado y convicción.	05	21	06	25	13	54	24	100
18.-Considera que los valores institucionales del respeto y la cooperación entre pares se cumplen adecuadamente	07	29	11	46	06	25	24	100
19.-Le agrada trabajar en equipo con sus demás colegas de la institución.	05	21	06	25	13	54	24	100
20.-Algunas veces se siente excluido en la realización de determinadas actividades institucionales.	05	21	07	29	12	50	24	100
21.-La política de gestión de la institución educativa es apropiada para convocar a todos los docentes a participar en el desarrollo de las actividades institucionales	08	33	06	25	10	42	24	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa N° 43152, Centro poblado Carmen de Chaclaya, región Moquegua.

**Tabla 05****Trabajo institucional en equipo**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
22.-Se siente identificado y comprometido con su institución.	11	46	08	33	05	21	24	100
23.-En su trabajo docente toma en cuenta empáticamente las necesidades y expectativas de sus colegas docentes y los apoya en sus requerimientos	11	46	07	29	06	25	24	100
24.-Considera que un buen clima en el aula es apropiado para desarrollar un óptimo aprendizaje.	12	50	06	25	06	25	24	100
25.-Considera que existe un clima institucional que fomenta el trabajo institucional en equipo	09	37	13	54	02	08	24	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa N° 43152, Centro poblado Carmen de Chaclaya, región Moquegua.

**CONCLUSIONES**

- Con la propuesta de estrategias de gestión transformacional se puede fomentar el buen desempeño laboral docente, con lo que se establecería una gestión en función del liderazgo transformacional, la participación, la interacción, y el diálogo entre los docentes, orientados hacia el logro de metas y expectativas institucionales.
- La gestión institucional basada en el liderazgo transformacional fomentaría las buenas relaciones interpersonales, la participación, y el diálogo entre los docentes, orientados hacia el logro de metas y expectativas institucionales.
- Las estrategias de gestión transformacional contribuyen a establecer una fluida interrelación entre el trabajo en equipo, la misión y la visión institucional en base a los lineamientos del marco del buen desempeño docente.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Tantaleán, O; Tasayco, A; Delgado, R; & Marujo, M.** (2022). Liderazgo Transformacional Directivo y Trabajo Colaborativo Docente en una Institución Educativa Pública del Perú. Horizontes Rev. Inv. Cs. Edu. vol.6 no.25 La Paz. Bolivia
- Cavagnaro, C., & Carvajal, C.** (2021). El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. Digital Publisher CEIT, 6(1), 132-149.
- Raxuleu, A.** (2018). Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07 Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, S.** (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas, 9 (2), 34-52. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art03.pdf>
- Azuaje, R.** 2008; Propuesta de plan de estrategias de motivación para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta. Caso Centro Local Metropolitano; Ingeniería industrial, Caracas, Venezuela. <https://silo.tips/download/propuesta-de-plan-de-estrategias-de-motivacion-para-el-personal-academico-de-la>
- Barboza, M.** 2017. Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de inicial - RED 12 - UGEL 07 Chorrillos. Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Lima [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22174/Barboza\\_MM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22174/Barboza_MM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Bass, B. M.** (2000). Organizaciones Inteligentes. Atlas. Sao Paulo.  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n2/pdf/organizacion.es.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizacion.es.pdf)
- Brito, E.** (2008). Fundamentos del Desempeño docente. México:  
<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>
- Cabrera, K.** (2017). Análisis de tipos de liderazgo en coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor Oriente (*EANOR*). Universidad Rafael Landivar, Zapaca, Guatemala.  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Cabrera-Kimberly.pdf>
- Castillo, V.** (2015). Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. n° 87. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.  
<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1107>
- Covarrubias, C.** 2013; La teoría de autoeficacia y el desempeño docente: el caso de Chile; Volumen 4, N° 2; Universidad de Talca Talca, Chile.  
[file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20\(DESKTOP6TBJE3M\)/Downloads/DialnetLaTeoriaDeAutoeficaciaYElDesempenoDocenteElCasoDeC4457452%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20(DESKTOP6TBJE3M)/Downloads/DialnetLaTeoriaDeAutoeficaciaYElDesempenoDocenteElCasoDeC4457452%20(3).pdf)
- Colmenares, M.** (2007). Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo Estado Zulia.  
[https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9332/Salazar\\_Ramos\\_Krizia\\_Salom%C3%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9332/Salazar_Ramos_Krizia_Salom%C3%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Corona, J.** (2005). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill.  
[https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento\\_Humano\\_en\\_el\\_Trabajo\\_Newstrom](https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom)

- Esqueda, L.** (2005). Principios de la Gerencia Educativa. Perú: Randina.  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6342/BC2779%20SANCH EZ%20DIAZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Escobar, J.** (2017). Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango. Universidad Rafael Landívar.  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Escobar-Genaro.pdf>
- Falcón, M.** (2005). Gerencia y toma de decisiones. Bogotá, Colombia: Editorial CEC, S. A.  
[file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20\(DESKTOP6TBJE3M\)/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20(DESKTOP6TBJE3M)/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719%20(1).pdf)
- Garza, T.** (2005). El gerente: paradigmas y retos para su formación. I Encuentro Vocacional. Venezuela. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/920>
- Gibson, David** (2006) Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN.
- Gutiérrez** (2006), Propuesta para una Educación Pedagógica y de Calidad orientado al Liderazgo Transformacional del personal directivo”. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt
- Huillca, B.** 2015; Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de postgrado; Lima
- González, S.** 2003; ¿Cómo mejorar el desempeño docente? UNESCO, Colección: Cuadernos de educación básica para todos. República Dominicana. [https://documen.site/download/como-mejorar-el-desempeo-docente-unesdoc-unesco\\_pdf](https://documen.site/download/como-mejorar-el-desempeo-docente-unesdoc-unesco_pdf)

**Leithwood, K.,** (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile, Fundación Chile.

[https://www.google.com/search?q=Leithwood%2C+K.%2C+\(2009\).+%C2%BFC%C3%B3mo+liderar+nuestras+escuelas%3F+Aportes+desde+la+investigaci%C3%B3n.+Santiago+de+Chile%2C+Fundaci%C3%B3n+Chile.&oq=Leithwood%2C+K.%2C+\(2009\).+%C2%BFC%C3%B3mo+liderar+nuestras+escuelas%3F+Aportes+desde+la+investigaci%C3%B3n.+Santiago+de+Chile%2C++Fundaci%C3%B3n+Chile.&aqs=chrome..69i57.3174j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Leithwood%2C+K.%2C+(2009).+%C2%BFC%C3%B3mo+liderar+nuestras+escuelas%3F+Aportes+desde+la+investigaci%C3%B3n.+Santiago+de+Chile%2C+Fundaci%C3%B3n+Chile.&oq=Leithwood%2C+K.%2C+(2009).+%C2%BFC%C3%B3mo+liderar+nuestras+escuelas%3F+Aportes+desde+la+investigaci%C3%B3n.+Santiago+de+Chile%2C++Fundaci%C3%B3n+Chile.&aqs=chrome..69i57.3174j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

**Ministerio de Educación.** (2013). Rutas del Aprendizaje Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas.

<http://www.perueduca.pe/documents/10191/a512d434-4866-4d67-a795-2d0d709b9c69>

**Ministerio de Educación.** (2012). Marco de Buen Desempeño del Directivo.

[http://www.minedu.gob.pe/files/5087\\_201301030900.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/5087_201301030900.pdf)

**Montiel, C.** 2011. El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de la educación primaria; tesis de grado para optar al Título de Magister Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas; República Bolivariana de Venezuela; Universidad de Zulia; Facultad de Humanidades y Educación;

**Martínez, Paola; & Otros;** 2015; Estado del arte: Evaluación de desempeño docente; Módulo III, Estrategia evaluativa en la docencia; Universidad Libre de Colombia.

**Manzanares, D.** (2005). Influencia del estilo de gerencia del directivo en el desempeño de los docentes del Municipio Maracaibo. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Maracaibo Estado Zulia.

- Muñoz** (2006), Incidencia del estilo de gerencia y el desempeño de los docentes de Educación Básica del Estado Carabobo. Maracaibo. Venezuela
- Morles. F.** (2007). Modelos Organizaciones. Definición. Enfoques. Buenos Aires. Kapelusz
- Montenegro, I.** (2005). Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos modelos, fundamentos, modelos e instrumentos. Edit. Coop. Editorial Magisteri Colombia:
- Raxuleu, A.** (2018). Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07 Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala.
- Reyes, N.** 2017. Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla. Callao. Universidad San Ignacio de Loyola
- Robalino, M.** (2005). ¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. En OREALC/UNESCO Editor. Protagonismo docente. En el cambio educativo. Revista Prelac N°1. (6-23). Santiago: AMF
- Risco** (2015) Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas, Universidad de Valencia
- Sorados, M.** (2016). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Tenti, E.** (2008) Sociología de la profesionalización docente.  
<http://www.ciep.fr/sources/conferences/cd-2008-professionnaliser-les-enseignants-sansformation-initiale/es/docs/conferences/tenti.pdf>
- Tantaleán, O; Tasayco, A; Delgado, R; & Marujo, M.** 2022. Liderazgo Transformacional Directivo y Trabajo Colaborativo Docente en una Institución Educativa Pública del Perú. Horizontes Rev. Inv. Cs. Edu. vol.6 no.25 La Paz. Bolivia

**Uribe, M. & Celis, M.** (2007) Evaluación del desempeño: Una propuesta para el desarrollo de las competencias profesionales docentes. Fundación Chile, Santiago, Chile.

[https://www.peoplefirst.cl/desempe%C3%B1o.html?gclid=CjwKCAjwruSHBhAtEiwA\\_qCppqPvhZbdKyec6ueJ1K9GqQTOIqSLAZxz9qkeWvT3tx67aREWSD-I3RoCIJ4QAvD\\_BwE](https://www.peoplefirst.cl/desempe%C3%B1o.html?gclid=CjwKCAjwruSHBhAtEiwA_qCppqPvhZbdKyec6ueJ1K9GqQTOIqSLAZxz9qkeWvT3tx67aREWSD-I3RoCIJ4QAvD_BwE)

**Valdéz, H.** (2002) La evaluación del desempeño del docente: un pilar del sistema de evaluación de la calidad de la educación en Cuba. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de la República de Cuba.