

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**



Los factores socioculturales en el liderazgo del docente de  
Educación Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé  
Herrera” de Lima, 2017

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA

AUTOR

Marco Antonio Malca Delgado

ASESOR

Oscar Dávila Rojas

Lima, Perú

2020

## **Dedicatoria**

A mi madre, quien a través de su coraje y fortaleza me enseñó que “Se caen los débiles”; a mi padre por ser un buen hombre, abanderado de la cultura.

A los maestros de mi país, el Perú, porque estamos llamados a liderar una nueva patria, transformando nuestra sociedad y asumir el rol trascendente que nos corresponde como educadores.

## **Agradecimientos**

Al Dios de la vida, por ayudarme siempre; a mi querida familia, a mi equipo de trabajo “Pan con chicharrón” del postgrado; al Doctor Oscar Dávila Rojas por su paciencia y exigencia; a la plana jerárquica, administrativa, docentes, alumnos y padres de familia de la Institución Educativa Emblemática Bartolomé Herrera, por su apertura y apoyo en mi proceso de investigación de campo; a los amigos de verdad que me ayudaron y brindaron sus aportes en este camino.

## Resumen

El liderazgo docente es permeado por diversos factores socioculturales que afectan la imagen construida por estudiantes y toda la comunidad educativa, sobre quienes tienen la responsabilidad de educar a nuevas generaciones en una nación. En ocasiones, estos factores se dejan de lado, restándole importancia y ello se refleja en la conducta del líder. Se torna más visible cuando el líder es docente, figura referente de una comunidad educativa. Con estas consideraciones, se formula la pregunta: ¿Cómo afectan los factores socioculturales en el liderazgo del docente de educación secundaria de la institución educativa emblemática “Bartolomé Herrera” de Lima, 2017? En busca de una respuesta a esta pregunta se define como objetivo general de la investigación: conocer la manera en que los factores socioculturales afectan el liderazgo del docente de educación secundaria. El trabajo cuenta con una muestra intencional formada por 38 sujetos (tres directivos, ocho docentes, diez estudiantes, siete representantes del municipio escolar y diez padres de familia). Se sigue un enfoque cualitativo, con diseño de teoría fundamentada y alcance exploratorio. Los instrumentos utilizados son: cinco guías de entrevista dirigidas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, con ocho preguntas cada una y dos guías de debate a utilizarse con docentes y estudiantes, ocho preguntas orientadoras y un cuestionario de 40 ítems sobre liderazgo que mide cuatro estilos (democrático = 14 ítems; autoritario = 7 ítems; laissez faire = 7 ítems y situacional = 12 ítems). El resultado para el objetivo general permite detectar deficiencias en los factores socioculturales asociados a los docentes de la institución educativa Bartolomé Herrera y estos afectan el liderazgo del docente de educación secundaria, provocándoles desánimo en el ejercicio profesional, pérdida del sentido vocacional, falta de autoridad para guiar a los estudiantes y mantener una comunicación fluida con padres de familia y comunidad educativa en general.

*Palabras clave:* factor sociocultural, liderazgo docente, democrático, autoritario, laissez faire, situacional.

## Abstract

Teachers' leadership is permeated by a series of sociocultural factors that affect the image that students and the entire educational community form about those who have the responsibility to educate the new generations of a nation. But sometimes these factors are set aside; they are downplayed and that is reflected in the leader's behavior. It is most visible when the leader is a teacher, an important reference in an educational community. With these considerations, the question was asked: How do sociocultural factors affect the leadership of the teacher of Secondary Education Educational Institution "Bartolomé Herrera" of Lima, 2017 In search of an answer to this question, the general objective of the research was defined: to know the way in which sociocultural factors affect the leadership of secondary school teachers. The work had an intentional sample of 38 subjects (three managers, eight teachers, ten students, seven representatives of the school municipality and ten parents). A qualitative approach was followed, with grounded theory design and exploratory scope. The instruments used were five interview guides (for: managers, teachers, students and parents), with eight questions each and two discussion guides (for: teachers and students), also with eight guiding questions and a questionnaire of 40 Leadership items measuring four styles (democratic = 14 items; authoritarian = 7 items; laissez faire = 7 items and situational = 12 items). The result for the general objective allowed to detect deficiencies in the socio-cultural factors associated with teachers of the Bartolomé Herrera educational institution and that affect the leadership of the secondary education teacher causing them discouragement in the exercise of the profession, the loss of the sense of vocation, the lack of authority to guide students and to maintain fluid communication with parents and the educational community in general.

Keywords: sociocultural factor, teaching leadership, democratic, authoritarian, laissez faire, situational.

## Índice

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Introducción	x
Capítulo I. Planteamiento del problema	14
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Preguntas de investigación	17
1.2.1. Pregunta general	18
1.2.2. Preguntas específicas	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Justificación	18
1.4.1. Relevancia teórica, metodológica y práctica	18
1.4.2. Legal	19
1.5. Delimitaciones	20
1.6. Limitaciones	21
1.7. Viabilidad	21
Capítulo II. Marco teórico	23
2.1. Antecedentes de la investigación	23
2.1.1. Antecedentes internacionales	23
2.1.2. Antecedentes nacionales	25
2.2. Bases teóricas	27

2.2.1. Factores socioculturales	27
2.2.1.1. ¿Qué es un factor?	27
2.2.1.2. Noción de sociedad y cultura	28
2.2.1.3. Noción de factores socioculturales	29
2.2.1.4. Clasificación de los factores socioculturales	30
2.2.1.5. Principales factores socioculturales	31
2.2.1.6. Importancia de los factores socioculturales	35
2.2.2. Liderazgo del docente	36
2.2.2.1. Definición de liderazgo	36
2.2.2.2. Tipos de liderazgo	37
2.2.2.3. Las cualidades del líder	39
2.2.2.4. El liderazgo docente	40
2.2.2.5. Cultura familiar y entorno social del docente	41
2.2.2.6. Importancia del liderazgo docente	42
2.2.2.7. Importancia del liderazgo en la gestión de los aprendizajes	42
2.2.2.8. El docente como líder transformador de la sociedad	43
2.2.2.9. El liderazgo directivo	44
2.2.2.10. Competencias del líder	45
2.3. Definición de términos básicos	47
Capítulo III. Metodología	50
3.1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación	50
3.2. Categorías	51
3.3. Caracterización de los sujetos de la investigación	52
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	53
3.5. Procedimientos de análisis de datos	56
3.6. Aspectos éticos	56
Capítulo IV. Resultados	58
4.1. Factores socioculturales que afectan el liderazgo del docente de la Institución Educativa Emblemática Bartolomé Herrera	58
4.2. Factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes de la Institución Educativa Bartolomé Herrera	63
4.3. El estilo de liderazgo de los docentes de la Institución Educativa Bartolomé	

Herrera	68
4.4. Importancia del liderazgo docente en la comunidad educativa de la Institución Educativa Bartolomé Herrera	73
Capítulo V. Discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones	78
5.1. Discusión de resultados	78
5.2. Conclusiones	81
5.3. Recomendaciones	82
Referencias	85
Anexos	93
Anexo 1. Matriz de consistencia	94
Anexo 2. Instrumentos	96
Anexo 3. Fichas de validación de los instrumentos	107
Anexo 4. Galería fotográfica	118



### **Lista de tablas**

Tabla 1. Subcategorización de la categoría factores socioculturales	51
Tabla 2. Subcategorización de la categoría estilos de liderazgo	52
Tabla 3. Índices para la calificación de las respuestas y procesamiento de los datos del cuestionario sobre estilos de liderazgo	54
Tabla 4. Intervalos y niveles de interpretación para la descripción de los resultados del cuestionario sobre estilos de liderazgo	55
Tabla 5. Resumen de calificaciones a los instrumentos	55

### **Lista de figuras**

Figura 1. Frecuencias del liderazgo democrático según percepción de docentes y estudiantes de la Institución Educativa Emblemática Bartolomé Herrera.	71
Figura 2. Frecuencias del liderazgo autoritario según percepción de docentes y estudiantes de la Institución Educativa Emblemática Bartolomé Herrera.	72
Figura 3. Frecuencias del liderazgo laissez faire según percepción de docentes y estudiantes de la Institución Educativa Emblemática Bartolomé Herrera.	72
Figura 4. Frecuencias del liderazgo situacional según percepción de docentes y estudiantes de la Institución Educativa Emblemática Bartolomé Herrera.	73
Figura 5. Nivel de liderazgo según percepción de docentes y estudiantes de la Institución Educativa Emblemática Bartolomé Herrera.	73

## Introducción

En el mundo de hoy, el término liderazgo es atribuido a muchas personas, dando a veces una visión equivocada de quién es realmente un líder. En el ámbito educativo este término cobra relevancia porque involucra a quienes tienen la responsabilidad de formar personas y nuevos ciudadanos. El líder educativo, no resulta ser aquella persona que se expresa con mayor fuerza de voz, “habla bonito” o agrupa a personas para ejercer influencia según sus ocultos intereses. Un líder educativo tiene alta vocación docente, actúa sobriamente, transmite confianza y plasma sus capacidades al servicio de la comunidad educativa. El interés por ahondar en el conocimiento del liderazgo educativo surgió de la inquietud por distinguir quiénes son o no, líderes educativos; y cómo los factores sociales y culturales influyen en los profesionales de la educación e impiden el ejercicio de un liderazgo auténtico, con altas capacidades, aptitudes, competencias y habilidades sociales. El liderazgo educativo va más allá de la posesión de conocimientos en diferentes disciplinas, pues guarda relación con el desarrollo integral de los docentes, su personalidad, miedos y frustraciones, autoestima y la desmotivación que pueden sentir en ejercicio de su misión.

El tema es actual y concita el interés de otros investigadores. Por ejemplo, en Chile, Mellado y Chaucono (2016) analizan el liderazgo pedagógico como factor para construir las creencias docentes y mejorar las prácticas en el aula. En Ecuador, Macías & Ramírez (2015) presentan el liderazgo educativo transformacional como una necesidad en las instituciones educativas. En el Perú, Huillca (2015) aborda el liderazgo transformacional en relación con la calidad del desempeño docente. Existe la percepción generalizada de que la calidad del desempeño docente se vincula estrechamente al liderazgo. Por consiguiente, este incide en el aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, hay factores vinculados a las condiciones personales y profesionales de los docentes. Esos son los factores socioculturales que se analizan en esta tesis.

Se observa en las instituciones educativas peruanas una falencia de liderazgo transformacional en el docente peruano promedio, sea por falta de vocación, por la formación que recibió, estilo de crianza y nivel cultural. Los docentes de secundaria de la IEE “Bartolomé Herrera” no son la excepción, pues no ejercen un liderazgo notorio frente a la comunidad educativa. Incluso, en las investigaciones y teorías existentes, que resaltan el rol del maestro como líder social, las concepciones no se asemejan ni adaptan a la realidad local y nacional. Conforman realidades socioculturales diferentes y lo correcto es que las concepciones que permean un sistema educativo guarden relación con el ámbito histórico, el entorno social y el desarrollo profesional del educador. Por tanto, resulta necesario llevar a cabo una investigación que involucre a toda la comunidad educativa, es decir, estudiantes, docentes, plana jerárquica, padres de familia y ex alumnos. Se pretende determinar un estilo de liderazgo necesario en la escuela, con postulados concordantes con el objetivo. El tema puede tomarse como referente, una vez culminado el proceso de socialización y recolección de datos, mientras en la institución educativa “Bartolomé Herrera” pueden poner en práctica acciones para la mejora del proyecto de vida y empoderamiento del docente como líder educativo.

La verificación de los objetivos en el presente trabajo se desarrolla con una muestra no probabilística intencional compuesta por 38 personas: tres directivos, ocho docentes, diez estudiantes, siete representantes del municipio escolar y diez padres de familia. Es una investigación tipo cualitativa, de alcance exploratorio y diseño de teoría fundamentada. Los resultados alcanzados se presentan en los cinco capítulos que componen el presente informe.

El capítulo I sobre el planteamiento del problema describe la realidad problemática investigada, enuncia las preguntas y objetivos de la investigación; plantea los argumentos que justifican la realización del trabajo; continúa con la delimitación del problema, presenta las limitaciones durante la realización del estudio y los factores que favorecieron su

culminación satisfactoria. El capítulo II, respecto al marco teórico, describe los antecedentes que sirvieron de referencia a la investigación; presenta de forma ordenada las bases teóricas que sirven de fundamentos al trabajo realizado y una lista de términos básicos definidos según el sentido de este informe. El capítulo III, de la metodología, explica la pertinencia del enfoque, alcance y diseño de la investigación, define en forma conceptual las categorías y hace la subcategorización de estas; además, describe y justifica la pertinencia, objetivo y estructura de los instrumentos utilizados en la recolección de información, la verificación de su validez, así como los procedimientos para la recolección y análisis de la información. El capítulo IV describe los resultados obtenidos mediante la entrevista, el *focus group* y la encuesta, según cada objetivo del estudio. En el caso de la encuesta, los resultados muestran las frecuencias porcentuales mediante gráficos de barras para evidenciar la tendencia de la categoría liderazgo. El capítulo final se refiere a la discusión de los resultados, las conclusiones y recomendaciones. En los anexos se incluyen los instrumentos, las fichas de validación, la transcripción de extractos significativos de las respuestas proporcionadas por los sujetos y una galería fotográfica de la administración de los instrumentos.

Los hallazgos sirven como material para la toma de decisiones, benefician a directivos, docentes, personal administrativo y padres de familia. Las escuelas pueden desarrollarse integralmente si reflexionan y profundizan en el conocimiento de sus recursos humanos, específicamente en su plana docente, en relación a su cultura general, autoestima, nivel profesional, capacidad de innovación, liderazgo; asimismo, analizar qué factores socioculturales impiden un liderazgo asertivo, transparente y activo en el educador herreriano. El resultado sugiere planes de mejora, capacitaciones, *focus group*, talleres; así como, la revisión de la carga laboral del docente, a fin de optimizar y enriquecer su labor e interesarse institucionalmente por su proyecto de vida profesional y familiar. Así lo hacen instituciones no educativas, y corresponde también a las que brindan un servicio educativo.

Los principales beneficiarios son los docentes de la institución educativa “Bartolomé Herrera”, quienes pueden reflexionar junto a sus directivos y reorientar sus objetivos personales y de equipo. Asimismo, diseñar estrategias de desarrollo personal, ya que un líder posee diversas competencias, sensibilidad social, asertividad, alta autoestima, entre otros. Los alumnos se ven favorecidos, ya que, al experimentar un cambio propicio, la comunidad educativa y la plana jerárquica, llegan a un nivel de liderazgo transformacional;

la escuela resulta un ambiente ideal con un clima de confianza e inspiración hacia proyectos de crecimiento y progreso en todos los ámbitos y áreas del conocimiento dentro de la educación básica regular. Los padres de familia también son beneficiarios por el cambio de actitud de la comunidad docente, puesto que se genera en sus menores hijos la autonomía para el aprendizaje e interés o motivación por estudiar. La valoración a los maestros y la imagen de estos como líderes, avivan el compromiso en los estudiantes por su desarrollo personal y profesional. Se benefician la sociedad, comunidad y nación, principalmente en un país mermado por la corrupción y pobreza cultural, uno de los principales focos de desarrollo, tal vez, el único, es la escuela, donde se forman nuevas generaciones que logren su crecimiento, el de su familia, comunidad y patria.

El campo de investigación del liderazgo educativo es amplio. No solo se trata del conocimiento y dominio del área o especialidad de cada docente, sino de su vida misma, del dominio de sus emociones para transformarlas en sólidos valores y propósitos. En ese sentido, queda pendiente:

- Realización de talleres personalizados de gestión personal y proyecto de vida.
- Formación de círculos de calidad educativa para afianzar lazos y compartir experiencias.
- La transformación de los directivos, para que trabajen “en el campo”, es decir, que ejerzan su liderazgo en la tarea de desarrollo humano, acompañando a los docentes en el día a día, monitoreando asertivamente las clases y brindando un *feedback* altamente motivador e inspirador de cambios en pro del sistema educativo.

Se trata de ir “más allá de la escuela”, evaluar si en el sistema educativo nacional existe un programa estructurado de gestión de recursos humanos, de formación de la personalidad y liderazgo. Según manifiestan los docentes de la IEE “Bartolomé Herrera”, se encuentran sin apoyo de las autoridades de gestión del sistema educativo peruano, es decir, del Ministerio de Educación del Perú.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del problema**

#### **1.1. Realidad problemática**

La institución educativa Bartolomé Herrera fue fundada el 28 de marzo de 1947, durante el gobierno constitucional de José Luis Bustamante y Rivero. En el gobierno del general Manuel A. Odría adoptó la categoría de Gran Unidad Escolar, beneficiándose con un plan de ampliación e implementación. En el gobierno de Alan García Pérez, formó parte del Programa Nacional de Recuperación de las Instituciones Públicas Educativas Emblemáticas y Centenarias (2009) y se modernizó y reforzó su infraestructura. Su reinauguración se dio el 5 de mayo de 2010. En la actualidad cursan 600 escolares varones el nivel secundario de educación básica regular. En educación básica alternativa se acoge a 352 estudiantes del ciclo avanzado y 40 alumnos de ciclo inicial intermedio.

Su plana docente, la mayoría, tiene muchos años de servicio, aunque, ha existido una alta rotación de docentes contratados en los últimos años. Además, se puede señalar que existen docentes resistentes a cambios estructurales, manifiestan expresiones, como: “Eso ya se hace aquí hace años”, en clara alusión a la falta de voluntad de cambio y la necesidad urgente de plantear nuevas formas de enseñar, evaluar y trabajar con la comunidad educativa. Por lo cual, a través del tiempo, muchos de los docentes caen en la monotonía, sin interés por la innovación y la actualización en las nuevas tendencias y metodologías educativas.

Existe un nivel considerable de estudiantes que proceden de hogares disfuncionales o familias destruidas, dando como resultado, estudiantes con hábitos, educación y cultura precarios, aunado a un pobre nivel académico y de valores. Los docentes para evitar “complicaciones”, ceden ante las presiones y requerimientos de los padres de familia.

Además, un alto porcentaje no realiza un “Plan de mejora” para que los educandos puedan expresar un cambio de actitud y reconocimiento de sus carencias y, en segundo plano, enmendar las mismas.

Desde lo que constituye la gestión de personas, no se cuenta con un programa debidamente estructurado de desarrollo personal, puesto que no contempla estrategias de valoración docente que motive a interesarse en su proyecto de vida. El colegio tiene una psicóloga, quien se enfoca en atender problemas de los estudiantes, obviando las necesidades de apoyo emocional al personal docente, y que está dentro de sus funciones. Su labor se torna más oficinista que de “campo”. Es necesario que, además de observar el desarrollo emocional y psicológico de los estudiantes, también brinde apoyo profesional a los docentes, ayudándolos a enfrentar el stress que genera trabajar en una escuela de educación masificada.

Como se advierte, es fundamental el diseño de un plan de desarrollo integral dirigido hacia el personal docente a fin de recibir acompañamiento y asistencia emocional dada la carga cotidiana de trabajo. Más allá de impartir conocimientos, los docentes prestan atención a situaciones emocionales, inclusive asumen roles paternos o maternos, ya que los estudiantes en un alto porcentaje proceden de hogares disfuncionales. Por ello, es preciso que los docentes conozcan estrategias de manejo emocional.

Antes de ejecutar la investigación, se reunieron bajo el formato *focus group*, los coordinadores de área a fin de analizar la realidad problemática del colegio. Los resultados permitieron reconocer y detectar fallas y carencias a todo nivel en los docentes de la IEE “Bartolomé Herrera”, así como el déficit de liderazgo que se percibe a grandes rasgos. Se pudo constatar que:

- Falta mayor comunicación entre los estamentos jerárquicos.
- Existe escaso compromiso en un buen porcentaje de docentes para realizar con responsabilidad sus labores cotidianas.
- Predomina el miedo para liderar por falta de apoyo del Ministerio de Educación y de los propios padres de familia, que son muy exigentes.
- El conocimiento de las normas y leyes del sector educativo en general es mínimo.



- La capacidad de gestión es inadecuada para resolver situaciones, inclusive simples.
- La ausencia de comunicación entre el personal docente en el día a día, conlleva a confusión y deficiencias en el cruce de información.
- Es notoria la carencia de proactividad.
- El inadecuado clima laboral se da por falta de fraternidad y posturas “a la defensiva”.
- Descoordinación entre la UGEL, DRELM y otros entes rectores del Ministerio de Educación.
- La presencia de seudoliderazgo perjudica a los demás docentes.
- Falta de apoyo al docente en las medidas correctivas hacia los estudiantes.
- Las normas del Ministerio de Educación son limitantes.
- Se requiere del apoyo y capacitación del departamento psicopedagógico hacia los docentes.
- El colegio no cuenta con asistente social.
- De un 100%, solo un 15% son líderes transformacionales; por tanto no se evidencia liderazgo de los docentes.
- Existe temor a liderar dada la gran influencia de los acontecimientos que se viven, como: delincuencia, violaciones, incumplimiento de las leyes, normas y reglamentos, discriminación racial, falta de prioridad al sector educación de todos los gobiernos desde el retorno a la democracia en 1980.
- Conocimiento incipiente sobre tipos de liderazgo.
- Incumplimiento de las normas de convivencia y reglamento interno del estudiante.
- Se da un acompañamiento ineficaz de parte de los especialistas del Ministerio de Educación.
- Es alta la rotación de docentes contratados, que genera poca identidad y compromiso con la escuela.

Son diversas las causas por las que no existe un liderazgo del docente estructuralmente definido. Por eso, intervienen factores socioculturales desde el lado del docente y su formación integral; pero también podemos observar otras causas:

- Falta de un plan de formación docente a corto, mediano y largo plazo, para quienes se encuentran en ejercicio profesional.
- Cambios en políticas educativas por cada gobierno de turno, generando confusiones.

- Docentes sin vocación, que se “encontraron” con la oportunidad de enseñar, así perciban sueldos irrisorios.
- Las facultades de educación no cuentan con planes estructurados de desarrollo humano y gestión. Así, tampoco con un perfil de ingresante a sus programas educativos; y las evaluaciones carecen del rigor que amerita un futuro profesional, símbolo de contribución al desarrollo y prosperidad de una nación.
- Los docentes tienen un pobre nivel cultural, con escasos hábitos de lectura e investigación y sin habilidades y competencias desarrolladas desde la formación temprana.
- Las escuelas están lideradas por directores oficinistas, que no acompañan ni empoderan a sus maestros con el propósito de generarles un liderazgo asertivo y transformacional.

La inobservancia y trabajo nulo en la solución del problema descrito, solo trae la subsistencia de un sistema educativo sin rumbo, sin maestros líderes y con insuficiente autoestima para el gran reto, la formación de los nuevos líderes éticos e íntegros que necesita el Perú. Este sistema condena a la permanencia de un trabajo docente en medio de la cultura de la mediocridad y el atraso cultural, puesto que relega la posibilidad de desarrollo en altas competencias y habilidades sociales generadoras de orden y progreso.

En tal sentido, en esta investigación se propone obtener evidencia para la reflexión profunda sobre la realidad sociocultural del docente peruano, y en específico en los docentes de la institución educativa emblemática “Bartolomé Herrera”. La problemática de esta importante institución se extiende al sistema educativo nacional. Por tanto, urge soluciones efectivas, y la implementación de estas desde la formación universitaria de los docentes como líderes educativos de la sociedad. Estos requieren de acompañamiento en su proceso formativo, la potenciación de sus valores, competencias y habilidades, el desarrollo de sus puntos favorables para el empoderamiento, confianza y motivación. Así, la comprensión de la carrera docente como la única que orienta a las nuevas generaciones, permite la valoración del estudio, la reflexión y compromiso activo en la implementación de proyectos de desarrollo colectivo.

## **1.2. Preguntas de investigación**

### **1.2.1. Pregunta general**

¿Cómo afectan los factores socioculturales en el liderazgo del docente de educación secundaria de la institución educativa emblemática “Bartolomé Herrera” de Lima, 2017?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

¿Cuáles son los factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes?

¿Cuál es el estilo de liderazgo que tienen los docentes?

¿Cuál es la importancia del liderazgo docente en la comunidad educativa?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Conocer la manera en que los factores socioculturales afectan el liderazgo del docente de educación secundaria de la institución educativa emblemática “Bartolomé Herrera” – 2017.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Identificar los factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes.

Identificar el estilo de liderazgo que tienen los docentes.

Explicar la importancia del liderazgo docente en la comunidad educativa.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Relevancia teórica, metodológica y práctica**

Al margen de las investigaciones existentes, es fundamental la profundización en este tema porque, como las teorías expresan, no hay un liderazgo transformacional en el docente

peruano promedio. Esto tal vez se debe a la falta de vocación en quienes abrazan la carrera. La información teórica relevante que resalta el rol del maestro líder en la sociedad no se adapta a la realidad social. Perú es un país con realidades diferentes, debido al ámbito histórico y al disímil desarrollo profesional del educador.

En el ámbito metodológico, es importante la investigación de aspectos ligados al tema, esta herramienta permite el análisis de la realidad estudiada. Los instrumentos elaborados para la recolección de información sirven como material de apoyo a otros investigadores que deseen indagar una realidad semejante en los contextos donde actúan.

En la práctica, la obtención de evidencia sirve como punto de partida para la implementación de estrategias de mejora desde la gestión educativa a cargo de los directores, la gestión pedagógica en el aula a cargo de los docentes e inclusive, el soporte que los padres de familia deben brindar a los estudiantes en el hogar.

#### **1.4.2. Legal**

En la Ley General de Educación del Perú, Título IV, sobre La Comunidad Educativa, el artículo 56 otorga al docente el rol de agente fundamental en el proceso educativo. Le corresponde contribuir de forma eficaz en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por lo tanto, la carrera pública magisterial exige al profesor, idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no pongan en riesgo la integridad de los estudiantes. Tiene dentro de sus funciones planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los educandos, así como, trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad que integran. Se enfatiza también que es importante participar en la institución educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, así como del Proyecto Educativo Regional y Nacional. Se espera que las exigencias al docente vayan de la mano con remuneraciones justas y bonificaciones que los estimulen, pues deben recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones previsionales de jubilación y Derrama Magisterial; así como, gozar de condiciones adecuadas de trabajo para su seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones.

Al mismo tiempo, los docentes deben asumir que es fundamental su participación en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente. De esto dependerán los incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa. Así también, tienen derecho a integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional; y demás derechos y deberes establecidos por ley específica.

Los directores de las instituciones educativas que profundicen en el tema de esta investigación podrán conocer con mayor énfasis sus recursos humanos, su cultura general, autoestima, nivel profesional, capacidad de innovación. No obstante, deben analizar qué factores socioculturales impiden un liderazgo asertivo, transparente y activo en el educador peruano. La identificación de estos, permite la realización de planes de mejora (capacitaciones, *focus group* o talleres), que impliquen la revisión necesaria de la carga laboral del docente para la optimización y enriquecimiento de su labor, además del interés institucional por su proyecto de vida. El aspecto familiar del docente es importante, le preocupa también el desarrollo de su familia; por tanto, su actitud y voluntad profesional van de la mano con el proceso de desarrollo y realización personal y familiar.

### **1.5. Delimitaciones**

Este trabajo se desarrolla y tiene como línea de investigación la gestión educativa, pues la labor se realiza con el personal jerárquico (director, subdirector de formación, subdirector administrativo), docente y responsables del departamento psicopedagógico de la institución educativa emblemática “Bartolomé Herrera”, en tanto líderes de la comunidad educativa.

El tiempo de duración de la investigación corresponde a nueve meses, desde setiembre de 2017 hasta mayo de 2018.

La institución educativa emblemática “Bartolomé Herrera” se ubica en la región Lima, provincia de Lima, distrito de San Miguel, específicamente en la cuadra 12 de la avenida La Marina, con código postal 32.

## **1.6. Limitaciones**

Durante el desarrollo de la investigación, las dificultades que limitaron inicialmente el trabajo previsto se advierten en: resistencia de docentes a las entrevistas, inasistencia de los padres de familia a las citas para el diálogo y recolección de información, y mínimo contacto con la dirección.

Los inconvenientes en el diálogo con los docentes se superaron dada la persistencia y acercamiento empático con ellos, hasta el involucramiento en la investigación. Por esto, la necesidad de que entiendan los beneficios a partir de la evidencia obtenida para la toma de decisiones en la institución educativa, con proyección a un mejor servicio, y ello depende mucho de la capacidad de gestión directiva y pedagógica.

Para superar el inconveniente de la inasistencia de los padres de familia, la dirección hizo posible la realización de una reunión informativa para brindar el alcance del trabajo a realizarse y comprometer su participación. El resultado en los padres, evidencia la comprensión de que sus aportes son valiosos para la gestión y manejo educativo del colegio.

El contacto con la dirección se da de forma indirecta, por intermediación de la subdirección de formación, con este último el contacto es permanente y su apoyo asertivo resulta muy importante.

## **1.7. Viabilidad**

En el proceso de investigación diversos factores son favorables para su desarrollo en sí. El investigador es exalumno de la institución y debido a esto la apertura y acercamiento con las autoridades del colegio y miembros de la plana docente. En algún momento la participación del investigador se da como jurado en actividades académicas, ello permite conocer más del día a día del ámbito educativo.

Con la finalidad de generar un espacio para la participación de los docentes y conocer su noción de liderazgo, se realiza una charla y esta propicia mayor nivel de confianza con

ellos. El resultado de este encuentro es el acceso a las instalaciones del plantel para recorrer las aulas en diferentes momentos, incluso en jornadas completas. Así, es posible “respirar” el ambiente educativo y observar de cerca los aspectos favorables y las dificultades. También, se comparte con el personal docente, administrativo, jerárquico y de servicios, ello permite un mayor conocimiento de su trabajo.

La información obtenida se vio enriquecida con los aportes de amistades que tienen hijos en este colegio, lo que ayuda a dilucidar la veracidad de la misma. Además del contacto con los padres de familia a través de charlas y con algunos exalumnos, hizo posible cerrar el círculo de investigación.

Finalmente, fue posible la entrevista a estudiantes de todos los grados y con rendimiento y comportamiento diferenciado, pues esto ayuda a comprender su manera de sentir y ver a sus maestros. Su voz da una idea de la imagen que se forman de sus profesores y si los ven como líderes que influyen en ellos como personas y futuros ciudadanos.

## Capítulo II

### Marco teórico

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Mellado y Chaucono (2016) en su artículo *Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en el contexto mapuche*, Chile, presenta una investigación educativa, mixta. La muestra la conformaron dos directivos y cuatro docentes de una escuela que incluye el nivel de transición hasta sexto grado en las asignaturas de lengua/comunicación e historia, geografía y ciencias sociales. La información se recopiló mediante un cuestionario de escala tipo Likert y se realizaron observaciones de clase a través de registros etnográficos a todos los profesores del centro. Los resultados permitieron identificar contradicciones en los marcos de referencia en ambas poblaciones, porque expresan creencias pedagógicas tanto tradicionales como contemporáneas. En el aula solo se observó prácticas tradicionales de enseñanza que ignoran el contexto mapuche. Muestran actividades de aprendizaje de memoria y utilizan, preferiblemente, la evaluación sumativa. Concluye que los maestros evidencian ambigüedades en sus creencias pedagógicas, así como la prevalencia de un enfoque tradicional en sus prácticas de clase, por lo que recomiendan desarrollar un liderazgo educativo que fomente sistemáticamente el pensamiento colaborativo como estrategia para la reconstrucción de las creencias educativas de los directores y maestros.

Balda y Guzmán (2015) en su artículo *Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador*, presenta como objetivo “evaluar las características de liderazgo educativo que generalmente se observan en las



escuelas rurales estatales del cantón Portoviejo - La provincia de Manabí” (p. 109). Los resultados indican que el liderazgo educativo tiene al director como figura principal absoluta en la cadena de mando dentro de una institución educativa. Destaca la necesidad de un liderazgo educativo transformador con plena inclusión de todos los miembros de la comunidad educativa para procesar acciones de mejora de formación de los estudiantes. Se concluye que el desarrollo del liderazgo pedagógico de los miembros de una educación comunitaria desempeña un papel central en la relación sociedad, institución y docente que se forma desde diversos aspectos y constituye una tarea que responde a las necesidades de una sociedad (p. 119).

Parra (2011) en su artículo “Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes” en Mérida, Venezuela, presenta un estudio descriptivo que tuvo como objetivo “desarrollar y proporcionar un buen registro con los hechos que existen en la realidad” (p. 54). El universo poblacional de este estudio constituye catorce (14) directores y ciento veinte (120) estudiantes. El instrumento empleado es un cuestionario de treinta y dos (32) ítems, para las variables, liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los educadores. Se concluye que hay una discrepancia manifiesta en las respuestas dadas por los directores y los profesores interrogados y considera relevante mostrar la percepción de los docentes en relación a las dimensiones e indicadores relacionados con las variables (p. 67).

Jiménez (2014) en su tesis *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*, tiene como objetivo “identificar la relación entre la motivación laboral, los gestores de programas de liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes en una escuela de una universidad privada de Bogotá” (p. 13). Es un estudio no experimental, correlacional, ejecutado con una población de 73 docentes, en siete programas académicos. La motivación al trabajo se midió con el cuestionario de motivación al trabajo (CMT) y el liderazgo transformacional con el Cuestionario CELID. Llega a la conclusión que el rendimiento está correlacionado inversamente con la estimulación intelectual, es decir, los directores de programas necesitan promover la creatividad y la posibilidad de que los profesores presenten ideas nuevas y de mejora (p. 64).

Ávalos (2011) en su artículo *El liderazgo docente en comunidades de práctica*, Chile, tiene el objetivo de “examinar la relación entre liderazgo y participación de los docentes en comunidades de práctica, desde la perspectiva de la literatura y la investigación sobre el tema”, llevando a cabo una labor de análisis sobre cómo se aprende en comunidades de práctica, utilizando ejemplos de experiencias concretas y relacionándolo con la influencia de los contextos en que estas comunidades se desarrollan. Finalmente, sobre la base de la literatura sobre el tema, el artículo se centra en los liderazgos que se desarrollan en el seno de comunidades de práctica y en aquellos que se proyectan externamente, pero a partir de la experiencia de ser parte de una de estas comunidades (p. 237). Concluye que hay conjunción de dos procesos relacionados con el desarrollo profesional docente: colaboración en comunidades de práctica y asunción de liderazgo interno y fuera de la propia comunidad. Se entiende que la comunidad de práctica puede generar conocimiento mediante la colaboración en torno a temas o situaciones específicas y el surgimiento de liderazgos que hacen su eficacia posible (p. 250).

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Espinoza (2017) en su tesis *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los Centros Educativos Iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016*, plantea como objetivo “determinar si el clima organizacional y de liderazgo son predictores del desempeño docente” (p. 7). En su investigación utiliza un enfoque cuantitativo, apoyado por los tipos: descriptivo, correlacional y analítico. La muestra involucra a 60 maestros del nivel inicial y los directores de la Unión del Norte del Perú, cuyos datos fueron recogidos a través de las siguientes pruebas: prueba de liderazgo Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ 5X Short; prueba de clima organizacional, creada por Moosinsel y Humphrey; y prueba de rendimiento docente, según las dimensiones propuestas en el Marco de Buen Desempeño Docente del Ministerio de Educación del Perú. Concluye que el clima organizacional y el liderazgo transformacional son predictores del desempeño docente (p. 135).

Herrera (2017) en su tesis *Estilo de liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Santa Ana de la ciudad de Chincha–2016* plantea como objetivo “determinar la relación entre el estilo de liderazgo gerencial y el desempeño docente” (p. 12). Es una investigación cuantitativa, de tipo básico

y de nivel relacional que analiza la relación entre variables de estudio (estilo de liderazgo gerencial y desempeño docente) utilizando un diseño correlacional no experimental. La población corresponde a 190 profesores de ambos turnos (mañana y tarde) y la muestra de 127 participantes (profesores).

Los instrumentos utilizados constan de un cuestionario que mide los estilos de liderazgo y otro para el rendimiento educativo. Concluye que existe una relación directa y significativa entre las variables del estudio y el estilo de liderazgo del director que se relaciona con el desempeño profesional del profesor (p. 80).

Contreras (2016) en su artículo *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*, se propone como objetivo, “conocer las demandas educativas del siglo XXI que hacen indispensable reevaluar los modelos tradicionales de gestión y liderazgo en las escuelas y centrarse en aspectos pedagógicos, liderazgo distribuido, desarrollo escolar participativo y crecimiento profesional del profesorado” (p. 232). La muestra constituye 29 textos teóricos conceptuales. Concluye que los profesores, su potencial de liderazgo y liderazgo pedagógico, definen una nueva noción integral de la escuela, destinada a servir a los estudiantes y promover su desarrollo humano y profesional.

El cambio en la educación y el desarrollo escolar, requiere que los maestros y los directores reciban la capacitación y el empoderamiento adecuados y tomen conciencia de su papel fundamental en esos procesos (p. 253).

Huillca (2015) en su tesis *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*, presenta como objetivo de estudio “establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente percibido por los estudiantes” (p. 8). Conformaron la muestra 49 estudiantes matriculados en la institución educativa V, VII y IX ciclo de educación. La medición de la variable liderazgo transformacional se realizó con un cuestionario de 32 ítems, y las dimensiones: consideración individual, estimulación intelectual, influencia idealizada y motivación inspiradora. La variable desempeño docente se midió con un cuestionario de 24 ítems, 8 ítems para cada dimensión: personal, educativa y social. Concluye que existe evidencia empírica de la relación significativa entre el

liderazgo transformacional y el desempeño docente en cada una de sus dimensiones, según la percepción de los estudiantes. Por consiguiente, una mejor percepción del liderazgo transformacional puede encontrar una mejor percepción del desempeño docente (p. 81).

Cehua y Williams (2015) en su tesis *El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGEL N° 12, región Lima-provincias-2013*, plantean como objetivo de investigación “evaluar el impacto global del estilo de liderazgo del director y el rendimiento docente, en la calidad de la educación en las escuelas estatales” (p. 134). El estudio sigue un enfoque cuantitativo, tiene alcance explicativo y diseño no experimental correlacional. El instrumento utilizado es un cuestionario de 37 ítems para medir la variable liderazgo directivo, además de un cuestionario compuesto por 41 ítems para la variable desempeño docente; y de un cuestionario de 41 ítems que midió la variable calidad educativa. La población estuvo conformada por 40 docentes de instituciones educativas de la capital de la provincia de Canta. Concluye que el estilo de liderazgo del director y el rendimiento docente afectan a 8,6% y 7,1% respectivamente en la calidad educativa. La calidad de la educación en las instituciones educativas en estudio se desarrolla de forma regular, el 25% afirma que la calidad de la educación es deficiente (p. 184).

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Factores socioculturales**

#### **2.2.1.1. ¿Qué es un factor?**

Un factor es un elemento o causa que en un proceso actúa en forma concurrente con otro u otros y determinan el comportamiento de un fenómeno o los resultados de este. Mora, Gómez y Orozco (2015) indican que un factor se manifiesta con la percepción del sujeto, quien tiene en cuenta: procesos, decisiones, errores, dirección, seguridad, cultura, delegación, identidad, calidad, análisis, crítica, habilidad y otros factores más. Las habilidades de las personas se orientan a logros.

En la cultura organizacional, el factor humano es uno de los elementos principales de la corporación o empresa. Como tal, cumple con ciertos requisitos y cualidades que se

ponen al servicio de la organización para lograr los objetivos propuestos (Pérez & Gardey, 2009). El factor humano es parte de un todo (equipo) dentro de un sistema (Bandalos & Finney, 2010).

Los factores pueden ser internos y externos. Los primeros corresponden a la capacidad de aprender, motivar y percibir parte de una organización o empresa; mientras que los externos se relacionan con ciertos problemas que son parte de las características centrales de la empresa, como la motivación del personal y los sistemas de recompensa; también las sanciones, factores sociales, políticos y de cohesión grupal.

En el ámbito educativo, un factor es la variable clave que define la relación entre los miembros de la comunidad educativa y el ejercicio del liderazgo. El líder pedagógico debe prestar atención a los factores del contexto y tomarlos en cuenta en el ejercicio de sus competencias y habilidades.

#### **2.2.1.2. Noción de sociedad y cultura**

Pérez y Merino (2008) definen a la sociedad como un grupo de personas vinculadas por una cultura común, con un folklore y criterios compartidos que influyen en sus costumbres y estilo de vida, en relación con los demás y en el marco de una comunidad. La cultura cubre las diferentes formas y expresiones de los estratos sociales. Las costumbres, prácticas, modales, rituales, tipos de vestimenta y estándares de conducta son aspectos de la cultura.

Según la UNESCO (1982), la cultura permite al ser humano reflexionar sobre sí mismo. A través de ella, las personas discernen valores y buscan nuevas significaciones. El concepto de cultura hace posible entender el desarrollo de las personas, su pasado y su comportamiento, con una perspectiva de futuro (Flores, 2007). Todas las naciones, desde su fundación, desarrollan su cultura, reflejada en sus formas y estilos de vida; en su organización social, espiritualidad y filosofía, parte normativa, ciencia, tecnología, arte, comercio y educación, lenguaje y literatura, entre otros. El conjunto de estas experiencias constituye la identidad cultural de una comunidad y proporcionan las herramientas para su desarrollo en ese contexto.

La cultura es la manera en que las personas al socializar, mantienen su identidad con el conocimiento y la práctica de estos dentro de una escala de valores (Tobón, Guzmán, Silvano & Cardona, 2015). La cultura como fenómeno social es para los antropólogos un fenómeno importante que justifica su propio campo de estudio. No la ven como una sola variable; es más bien un sistema muy complejo, que debe analizarse en términos de sus componentes y relaciones. Resulta ser la manifestación de lo inmaterial y lo material en una misma relación, incluyendo comportamientos, objetos, creencias, lo que genera la identidad de un grupo de personas en un espacio determinado. Las personas se desarrollan en un grupo social y construyen un mundo o parte de este para mejorar su vida. A lo largo de la historia humana se ha observado la orientación de diferentes ambientes sociales hacia la preservación y rescate de su cultura, porque esta enfatiza y determina la estructura social transmitida en diferentes generaciones (Herrera, Alvarado & Huayta, 2017). Cada capa o grupo social tiene sus peculiaridades culturales auténticas que lo diferencian de otros grupos, dado el conjunto de costumbres, actitudes y valores que adaptan a su propio estilo de vida e identidad y enriquecen a las sociedades (Bruner, 2013).

El proceso educativo tiene una gran influencia en el comportamiento de las personas, así como en la preservación de la cultura. Las personas esperan desarrollarse a través de la formación innovadora, creativa y gratuita. La educación debe desarrollar líderes que tengan como meta alcanzar el éxito.

### **2.2.1.3. Noción de factores socioculturales**

Lo sociocultural se refiere a los procesos o fenómenos relacionados con aspectos sociales y culturales de una comunidad, ciudad o sociedad (Orjuela & Zuluaga, 2015). Abarca las manifestaciones culturales enraizadas en una sociedad particular (Cruz, Armas, Plascencia & Plascencia, 2017). Estas manifestaciones son aceptadas y reconocidas por los habitantes de una comunidad. En la actualidad, la sociedad está expuesta a otras estimaciones, credos y áreas comunes que podrían definirse como socioculturales. Son factores socioculturales, por ejemplo: las relaciones humanas adecuadas, la vida de la iglesia para organizarse, entre otros.

El enfoque histórico cultural, también conocido como sociocultural o psicología cultural, considera al desarrollo personal como una construcción cultural que se produce mediante la interacción con personas de diferentes culturas, mediante la realización de actividades sociales compartidas.

#### **2.2.1.4. Clasificación de los factores socioculturales**

**Factores socioculturales que favorecen el aprendizaje.** Aguaded y Pantoja (2015) señalan varios factores socioculturales que favorecen el aprendizaje: lectura, escritura, expresión oral, operaciones básicas de cálculo, acceso a toda la información e investigación inteligente, técnicas de metacognición y aprendizaje, individuales y técnicas de trabajo grupal. Son factores socioculturales que favorecen el aprendizaje: la lectura, el lenguaje, la educación que brindan los padres (De Botton, 2015).

**Factores socioculturales que influyen en el liderazgo del docente.** Son necesarios cambios radicales para repensar los modelos tradicionales de gestión y liderazgo en las instituciones educativas para centrarse más en lo académico (Salom, 2015). Se requiere de liderazgo pedagógico con un alto desarrollo participativo y el crecimiento profesional del educador. Las competencias intelectuales, sociales y emocionales de las personas son primordiales para adaptarse al ritmo de las demandas que se les da en la actualidad (Contreras, 2016). El éxito de un sistema educativo depende de un equilibrio en el acceso a las oportunidades y el bienestar general. La calidad pedagógica es el factor de mayor impacto en el aprendizaje, pero se requiere preparación de los docentes, como sujetos clave para la calidad escolar. Los sistemas educativos exitosos proporcionan un segundo factor que incide en los aprendizajes: el liderazgo escolar, la presentación de una cultura organizacional y administrativa sólida del liderazgo de la escuela, que es un ambiente concentrado y comprometido con los aprendizajes de los educandos. El propósito inicial y el final son los objetivos académicos.

Entre los factores socioculturales que influyen en el liderazgo educativo se encuentra la cultura familiar, costumbres, el estilo de vida, y estos son más notorios a medida que crecen los individuos.

**Factores socioculturales que determinan el nacimiento de los líderes.** La persona primero debe ser inteligente para aprender. Necesita desarrollar las habilidades necesarias para ejercer su liderazgo (Torres, 2016). No existe investigación alguna que plantee que lo sociocultural determina el nacimiento de los líderes. Muchas personas se formaron desde la infancia en un ambiente de excelente nivel cultural y educativo, pero no son líderes. El liderazgo pedagógico aporta al ser humano y determina el nacimiento de líderes, en especial cuando los estudiantes pueden entender el mensaje que el docente les da. El docente es un conductor que genera poderes dirigentes en sus alumnos. A través de la puesta en práctica de los métodos correctos, puede alcanzar un objetivo en cierto período de tiempo, pues el estudiante es como un material maleable y que sigue la voluntad del líder. Si los objetivos de aprendizaje no llegan es porque los métodos son equivocados.

El desarrollo de las fortalezas interiores del estudiante es tan importante como su confrontación con el mundo objetivo de los temas, las tareas, valores y las normas de una compañía (Vargas, 2017). Esta confrontación ayuda al estudiante a desarrollar su propia actitud y permite que actúe en compañía de otros para ser parte del desarrollo cultural.

#### **2.2.1.5. Principales factores socioculturales**

Los factores socioculturales que se analizaron en la investigación son: entorno de desarrollo y crecimiento, competencias organizativas, visión de escuela, cualidades personales, ansiedad y stress, moral y ética, clima organizacional y relaciones interpersonales.

**Entorno de desarrollo y crecimiento.** La autoestima como estímulo permite auto valorarse al sujeto (Ibáñez & Muñoz, 2017). El entorno en que este se desarrolla y crece es clave en ese proceso. El desarrollo del niño resulta de construcciones multifactoriales asociadas a aspectos ambientales, socioeconómicos y biológicos (Figuroa & Vásquez, 2016). Hay factores de riesgo asociados al retraso del desarrollo infantil, como la desnutrición y factores asociados a la pobreza, como las restricciones en la dieta, los bienes de consumo y los servicios o estímulos psicosociales insuficientes. También condiciones



perinatales adversas señaladas como factores de riesgo para el crecimiento y el desarrollo del niño.

En los últimos decenios han mejorado varios indicadores relacionados con la infancia (Fairlie, 2017). Es necesario garantizar que los niños alcancen su potencial y superen factores de riesgo ambiental, socioeconómicos y biológicos. Lo económico afecta no solo la capacidad de comprar bienes de consumo, sino también el bienestar emocional de los padres y, a su vez, puede interferir con el crecimiento y desarrollo adecuado del niño, lo que influye directamente en su educación. Todos los componentes del desarrollo humano están entrelazados e influenciados por el medio ambiente. Los ambientes domésticos, comunitarios, físicos y escolares impactan en el comportamiento humano.

**Competencias organizativas.** Permiten llevar a cabo lo planeado; ayudan a coordinar y difundir las perspectivas sobre las tareas y los procesos previstos, sin preocuparse de que en muchos casos reprimirán el campo principal (Gómez, Del Valle & De la Vega, 2018).

La infancia es la etapa activa en que se produce el aprendizaje. Por esto, debe explotarse su curiosidad, sus experiencias personales y sus relaciones con el ambiente social. Los docentes conjugarán los conocimientos con la práctica de valores y mostrarán a los estudiantes el modelo de persona a seguir. Esto requiere de una buena relación entre el niño y el maestro, sin excluir a la familia (Torres & Castillo, 2016). Así mejora la formación del sujeto y sienta las bases para su adaptación a la vida social.

**Visión de escuela.** Cada escuela tiene un estilo académico y una tradición, principalmente aquellas que se consideran fielmente formativas (Area, Sanabria, & Vega, 2013). En ese sentido, por visión de escuela se entiende a la proyección para satisfacer los objetivos según su proyecto educativo institucional y la metodología de enseñanza. El estilo de la escuela depende del medio social en que se desarrolla. Sin embargo, muchas veces no se toma en cuenta este aspecto, pero es necesario que se incluya también el medio geográfico, las actividades laborales de los padres, las condiciones económicas y otros aspectos.

Los niños y adultos tienen una percepción de la escuela de acuerdo a su experiencia (Moliner, Traver, Ruiz & Segarra, 2016). Saben cómo poner en práctica sus talentos individuales y sus habilidades para desarrollar su creatividad. Esto favorece su aprendizaje. La escuela debe informar sobre sus objetivos; así la vida adquiere identidad, genera tolerancia y responsabilidad de los estudiantes respecto del docente como líder (Gavidia, 2001).

**Cualidades personales.** Estas son rasgos distintivos (valores, características) que definen a los individuos, señalan su personalidad, su manera de ser (Casero, 2016). Se adquieren con el paso del tiempo y son positivas cuando su definición conecta a las personas. El aprendizaje debe considerar factores que despierten el interés de los estudiantes en un tema. La motivación puede ser personal, familiar o social. El estudiante debe sentirse comprometido con lo que está aprendiendo y ponerlo en práctica en su realidad.

La escuela tiene la tarea de generar interés en los niños y adolescentes sobre el aprendizaje y desarrollo de sus competencias social y económicamente útiles (Constantino, 2016). Los líderes efectivos tienen la capacidad de comunicarse bien, motivar a su equipo, manejar y delegar responsabilidades, escuchar la retroalimentación, además de la flexibilidad para resolver problemas en un lugar de trabajo siempre cambiante.

**Ansiedad y estrés.** No se puede ignorar el denominado malestar educativo, una realidad que afecta a millones de docentes, con graves consecuencias en lo personal (Almirón, Tikhomirova, Toriz, Casandra & García, 2015). De hecho, el estrés laboral es un problema social grave en los profesionales de la educación, puesto que es una de las principales causas de abandono en la carrera educativa. Hay una serie de aspectos negativos que afectan a los docentes, entre ellos: los desequilibrios emocionales y la frustración, principalmente.

Los estudiantes evidencian con frecuencia, fatiga, dolores de cabeza y de estómago, como signo de ansiedad y estrés. Este cuadro es aplicable también a padres y profesores (Castillo, Chacón & Díaz-Véliz, 2016). La tensión es una manifestación de lo que ocurre en el hogar, un reflejo del miedo ante un cuadro de pobreza o el ambiente social (Caballero, González & Palacio, 2015). Sin embargo, también aumenta la ansiedad antes de los

exámenes, con ciertas peculiaridades. Si el resultado es bueno, el examen se ha pasado con éxito y desaparece la tensión. La persona necesita concentrarse y tener fuerza de voluntad para resistir las distracciones, tanto como promover el descanso en su cerebro. Cuando esto no sucede, la fatiga afecta su capacidad de razonamiento, incluso en tareas simples o decisiones menores.

**Moral y ética.** Los docentes inculcan reglas morales y cívicas a sus estudiantes; además, les ayudan a desarrollar su especialidad académica (Tobón, Guzmán, Silvano & Cardona, 2015). En los docentes se evalúa directa e indirectamente su ética profesional, que redundará en la formación integral de los estudiantes. De ahí que la práctica docente es un escenario permanente de ética y moral. La ética debe estar en la formación del docente, quien forma moralmente a los estudiantes (Caetano & De Lurdes, 2016). La falta de ética en el profesor influye en la educación de los alumnos. El liderazgo ético significa tomar decisiones y actuar en la vida cotidiana de acuerdo a principios morales. Implica hacer lo correcto, independientemente de las diferencias políticas, religiosas, culturales y sociales.

**Clima organizacional.** Varios factores influyen en el clima organizacional y en la escuela: la forma y estructura, las relaciones humanas, el estilo de dirección, el entorno social, la comunicación, los talentos, las actitudes, otras motivaciones y expectativas, entre otros (Zambrano, Ramón & Espinoza, 2017). La escuela se relaciona con las características del entorno. Se mide por variables, como: objetivo, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, creencias, percepciones, actitudes, participación, el comportamiento de los sujetos, la satisfacción y eficiencia laboral.

En la escuela es importante la convivencia para que los estudiantes desarrollen la idea de comunidad (Ascorra, López & Urbina, 2016). Por ello mismo, se debe manejar y evaluar respetuosamente los valores para formar personas que en el futuro sean tolerantes y posean una personalidad sólida. Los padres de familia deben apoyar la labor de la escuela.

Para obtener buenos resultados educativos, se debe conocer las necesidades pedagógicas (Chaparro, González & Caso, 2016). El docente es una referencia importante para el estudiante. En un clima organizacional adecuado, los estudiantes asumen la

responsabilidad para sí y con sus compañeros de clase. Asumen el reto de trabajar en forma cooperativa, con intereses comunes y para ello se necesita un buen clima escolar.

**Relaciones interpersonales.** Las relaciones interpersonales son interacciones entre dos o más personas mediante la comunicación, la manifestación de los sentimientos (Cornejo et al., 2015). Son un excelente centro de enriquecimiento, crecimiento y desarrollo personal. Las relaciones interpersonales entre los docentes deben ser la base angular, son un punto de contacto e interacción positiva o negativa con el entorno y están marcadas por la personalidad de estos, sus valores, su noción de ética y el ambiente en que interactúan. Una relación interpersonal importante en la escuela primaria es la clase en donde interactúa con el profesor, quien tiene influencia en los estudiantes (Salvador, De la Fuente & Álvarez, 2015). Cuevas y Medina (2016) señalan que el buen docente ayuda al estudiante a plantearse metas exitosas.

Los niños y adolescentes necesitan la referencia ejemplar de personas mayores; modelos que les den una idea a dónde deben apuntar ellos. Las relaciones interpersonales son un tipo de vitamina esencial para los niños, tan importantes como la alimentación sana y sueño suficiente. En el caso del docente contribuyen a un mejor desempeño, fortalecen la comunicación, la resolución de problemas, la adaptación, reducen el absentismo laboral, previenen riesgos psicosociales (estrés, sobrecarga mental), promueve el pensamiento crítico, estimulan el trabajo cooperativo, favorecen la autorreflexión, estimulan el talento humano, incentivan la responsabilidad, transforman al individuo y al grupo; elevan la capacidad de comprender, las emociones, favorecen la integración, entre otros.

#### **2.2.1.6. Importancia de los factores socioculturales**

Orjuela y Zuluaga (2015) señalan que los factores culturales se refieren a una realidad construida por el ser humano. Se manifiestan en la forma cómo interactúan los pobladores entre sí, con su entorno y otras sociedades. Propician el desarrollo de una cultura, la identidad de la administración, la consolidación democrática; marcan la existencia, predisponen al cambio en el que el ser humano está sujeto y diseña su futuro (Harter, 2012). El liderazgo docente está marcado por los factores socioculturales que caracterizan al contexto educativo en el que se desenvuelve.

## **2.2.2. Liderazgo del docente**

### **2.2.2.1. Definición de liderazgo**

Fishman (2017) define el liderazgo como el proceso para movilizar a las personas hacia objetivos y metas compartidas. Esas personas desarrollan tareas involucrándose positivamente para alcanzar metas que beneficien a la comunidad. El liderazgo es la habilidad de influenciar a otros, estimulando su responsabilidad, instándolos a mejorar su rendimiento.

En opinión de Covey (2005), el liderazgo es la capacidad para inspirar a las personas a tomar conciencia de sus competencias, que las aprecien y desarrollen sus habilidades. La esencia de un líder no es la autoridad formal, sino la autoridad moral que se desarrolla al integrar los principios universales en el comportamiento. El líder se gana el respeto, la confianza y empatía entre todos los miembros de una organización o comunidad.

El líder es una persona con valores. Está en universidades, en la política, en todos los niveles sociales y culturales. Y hay personas que son líderes sin saberlo (Duran, Fuenmayor, Cárdenas & Hernández, 2016). El líder está a menudo en el centro de la opinión.

El líder y sus seguidores deben tener claras las metas y los objetivos que anhelan para la comunidad. Despierta interés en el colectivo, desde los tiempos ancestrales, no solo en las personas, sino también en los individuos, las empresas, las organizaciones y los gobiernos. El éxito consiste en tener en cuenta a los equipos y la calidad primordial de las personas, eso ayuda a darse cuenta de lo mismo (Valencia, Torres & Paniagua, 2017).

El líder nace y se hace, dependiendo de las circunstancias, sus actitudes, habilidades, competencias y su forma de actuar.

El líder influye en las personas, trabaja en forma entusiasta para lograr los objetivos (Pérez & Gardey, 2008). El líder destaca en un equipo, y es capaz de realizar cambios

significativos y tomar decisiones importantes en la organización, así también puede inspirar a su equipo a trabajar y participar en forma eficaz y alcanzar logros extraordinarios.

Un buen líder es la persona que a través de sus valores, competencias, iniciativa, voluntad, ejemplo y acciones consigue de manera natural y sencilla inspirar a un equipo de personas, incluso comunidades enteras a trabajar en equipo en busca de la realización plena. Fomenta la cultura del respeto y el progreso. En educación, un líder pedagógico pone su capacidad profesional a disposición de los demás.

#### **2.2.2.2. Tipos de liderazgo**

García-Allen (2019) menciona cinco tipos de liderazgo:

**Liderazgo laissez faire.** En este tipo, el líder no interviene; permite que suceda. Deja hacer. Interviene solo cuando es necesario, y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario, se basa en la teoría de que los empleados tienen mucha experiencia, capacitación y motivación; por tanto, necesitan menos supervisión para ser productivos.

**Liderazgo autocrático.** También llamado autoritario. Este tipo de líder decide y fija límites sin participación del equipo de trabajo. Concentra todo el poder, nadie desafía ni contradice sus decisiones. Los subordinados solo obedecen las pautas que marca el líder.

**Liderazgo democrático.** Llamado también participativo. Se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores. Los motiva e inspira, priorizando la participación de todo el grupo. Promueve el diálogo entre los integrantes de su equipo para ver sus opiniones.

**Liderazgo transaccional.** Se basa en intercambio de palabras, actitudes y actividades entre el líder y sus seguidores. Los seguidores cumplen con las tareas acordadas porque encuentran un beneficio común en las decisiones, y por ello, mejoran su desempeño laboral.

**Liderazgo transformacional.** Este tipo de liderazgo se caracteriza por tener un alto nivel para la comunicación. Aportan al cambio y transmiten esa idea a sus seguidores. Apuestan por una visión general del objetivo que persiguen.

Lewin (1950), cofundador de la psicología social, explica que el liderazgo es una forma de asumir un puesto para actuar en favor de los demás. Menciona tres tipos de liderazgo: autoritario, democrático y *laissez-faire*. Enfatiza que la palabra autoritario no necesariamente produce un ambiente social y emocional desagradable, y que las discrepancias y críticas son comunes, tanto como elogios. Los líderes autoritarios imponen sus ideas y participan con baja frecuencia en la realización de tareas propias del trabajo. Lewin también señala que el trabajo autoritario se maneja notoriamente con dureza y orgullo.

Muchos líderes actuales optan por el modelo democrático, que tiene riesgos: pérdida de eficiencia cuando se negocia o conduce a un entorno donde las decisiones toman forma colectiva. Los líderes democráticos privilegian a las personas, toman decisiones, aunque no se responsabilicen de los resultados de estas. Este estilo de liderazgo es menos efectivo y productivo y puede conducir a una falta de productividad y durabilidad. A pesar de ello, funciona muy bien cuando los subordinados son personas capaces, y con un alto nivel de motivación y una gran necesidad de comunicación.

Almirón, Tikhomirova, Toriz, Casandra y García (2015) señala seis tipos de liderazgo: despótico, patriarcal, jerárquico, participativo, cooperativo y *laissez-faire*. En el liderazgo despótico prevalece una separación clara en la decisión a tomar; el ejecutivo decide e informa al subordinado de una decisión. En el liderazgo patriarcal, el superior es quien asume el liderazgo cuando hay resistencia en el equipo. En el liderazgo jerárquico los subordinados tienen unas directivas jerárquicas; el líder solo propone una decisión, que puede ser modificada; sin embargo, si un miembro del equipo no está de acuerdo, se puede hacer una mejora en la gestión. En el liderazgo participativo el líder representa los pedidos o los objetivos, recibe propuestas de solución; solo después de la participación, el líder toma la decisión. En el liderazgo cooperativo, inicialmente, el líder toma las condiciones básicas; luego busca al equipo de acuerdo con la solución, toma las sugerencias y decide; sin embargo, hay un control por parte de los trabajadores y un supervisor controla al líder.

Macías y Ramírez (2015) valoran los otros rasgos y estilos de liderazgo pedagógico, pero observan que todavía prevalece un estilo muy tradicional en el ejercicio del liderazgo en las escuelas. En la persona del director se observa los estilos: autoritario, el *laissez faire* y pocas veces el democrático. El estilo ideal es el transformacional, que busca la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en el desarrollo de los estudiantes.

La tarea del líder educativo consiste en adaptarse a los cambios y transformaciones sociales que afectan a la escuela. Por tanto, el estilo ideal es el transformacional. Los líderes y sus equipos funcionan mejor cuando hay metas y objetivos claros, previamente acordados. Pero esos objetivos deben ser mensurables, que motiven a las personas a lograr más.

Hersey y Blanchard (1996) plantean el surgimiento hacia 1969 de un estilo de liderazgo que denominan situacional y que durante 30 años es uno de los modelos más populares, aplicados en la industria. Este tipo de liderazgo se caracteriza por destacar el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo y por alcanzar una meta en cierta situación. Ello permite que se adecúe a cualquier situación en la que un líder influye sobre un seguidor, ya sea en las relaciones entre padres e hijos, entre profesores y estudiantes, o en cualquier contexto organizacional (empresas privadas, hospitales, centros educativos, ámbito militar, organizaciones voluntarias, entre otros).

### **2.2.2.3. Las cualidades del líder**

Navarro (2016) señala que el éxito de un grupo depende del liderazgo. El líder debe tener visión para conducir a su grupo hacia el logro de los objetivos. Debe ganarse, además, la confianza de los subordinados. Señala que el líder es una persona *inspiradora* (da el ejemplo con su propio rendimiento). Movilizará esfuerzos hacia el logro de los objetivos, que deben haberse definido previamente. Tiene la capacidad de *integrar*, es decir, convoca a todos los integrantes del equipo, involucrándolos en las tareas comunes que benefician a la organización. *Sabe apreciar*, reconoce las cualidades y esfuerzos de los seguidores, les



muestra gratitud por su aporte al éxito. *Promueve* incentivos al buen desempeño y es capaz de transferir competencias y responsabilidades. *Alienta* constantemente, usa palabras de estímulo, comprende, es compasivo y asume una actitud positiva. Refuerza la confianza y la identidad de los seguidores. Es *razonable*, se vale de su autoridad para frenar los impulsos que ponen en riesgo el logro de los objetivos.

Todas las personas tienen la capacidad de ejercer un tipo de liderazgo en diversos aspectos y entornos sociales. Solo algunas son innovadoras y asumen riesgos que les permiten salir de las etapas de la crisis. Su legado son lecciones y caminos a seguir.

Sánchez y Barraza (2015) señalan que los líderes requieren de: una *visión estratégica y de negocio* (en busca de nuevas oportunidades); *innovación* (deben ser creativos, identificar y aprovechar el talento del equipo); *gestión de la información y la formación* (capacidad para identificar, organizar información en diversos entornos y contextos digitales, clave para la nueva definición estratégica); *Comunicación y colaboración*; *liderazgo en red* (ha de ser un agente competente en el manejo de entornos digitales); *orientación a las personas* (entiende e interactúa con sus seguidores); *construye relaciones*, es íntegro y honesto (actúa de manera transparente, es un líder moral).

Labrador, Requesens y Helguera (2018) señalan nueve cualidades esenciales para ejercer una influencia inspiradora en los estudiantes y la comunidad educativa de una manera simple y natural. Estas son: *afabilidad* (ofrece a sus estudiantes un refuerzo positivo incondicional); *compromiso* (está dedicado a influenciar positivamente en sus seguidores); *generosidad* (brinda a la comunidad educativa sus capacidades, las pone al servicio de esta); *indulgencia* (demuestra su alta calidad humana y sensibilidad social); honestidad; *humildad* (no se jacta de lo realizado, reconoce sus errores y limitaciones); *paciencia* (sin perder el ánimo en situaciones difíciles; domina su enojo y molestia, ante los fracasos); *respeto* (muestra altura y familiaridad ante quienes le rodean); *servicio* (sensibilidad social).

El líder educativo se sacrifica por los demás miembros de su entorno, sin llegar al sufrimiento o al martirio, sino priorizando lo que necesita la comunidad educativa; deja de lado sus propios intereses y deseos; se esfuerza por determinar y gestionar las demandas de sus alumnos; toma las mejores decisiones en consenso con su equipo.

#### **2.2.2.4. El liderazgo docente**

El profesional de la educación tiene la capacidad de proyectarse como líder para sus estudiantes. Se transforma en un conductor de grupo; lidera y gestiona la dinámica grupal que coopera para alcanzar con efectividad las metas y objetivos de la organización.

En el líder docente confluyen un conjunto de competencias personales y criterios éticos que definen su personalidad y la imagen que proyecta y los demás perciben (Gajardo & Ulloa, 2016). Como punto de referencia para los estudiantes, el docente líder se interesa por la formación de ellos y usa su empatía para llegar con claridad. A su vez, los estudiantes aprenden del líder que consideran una personificación de la moralidad, los valores y persigue objetivos claros. Aprenden a tomar decisiones de la mano de aquel.

El liderazgo pedagógico es esencial para llevar los cambios y transformaciones en los sistemas de desarrollo social (Barber & Mourshed, 2008). La formación educativa y el liderazgo escolar son puntos esenciales en el calendario educativo de los países en desarrollo para elevar los niveles y estándares educativos. El líder pedagógico tiene un perfil ideal para el aprendizaje de los estudiantes. Su imagen se proyecta más allá de los muros de la escuela.

El liderazgo del docente conduce a una escuela exitosa, con más énfasis en los últimos tiempos (Botía, 2015). Para una verdadera transformación de la educación y el desarrollo de la escuela, los docentes y directivos necesitan empoderamiento para despertar la conciencia real de los protagonistas. Por el contrario, el liderazgo autoritario no permite dicho desarrollo.

#### **2.2.2.5. Cultura familiar y entorno social del docente**

El profesional de la educación trae consigo una historia familiar que determina su forma de actuar. Tiene creencias, temores y aspiraciones que lo acompañan a lo largo de su vida. Viene marcado por el entorno social en el que se desenvuelve; pero su profesionalismo le permitirá marcar los límites entre lo personal y lo laboral, porque lo que él haga y diga se reflejará en los estudiantes (Quilaqueo, Quintriqueo & Riquelme, 2016).

En la escuela, los alumnos se mezclan con personas de diferente raza, lengua, religión, afiliación, orientación sexual, nivel social o color de piel (Balarin, 2016). Se desarrollan una serie de interacciones en las que no puede estar presente la discriminación ni los prejuicios. Los estudiantes perciben las diferencias y adoptan posiciones frente a ellas. Los docentes, como líderes, orientan las actitudes de los estudiantes.

La intervención oportuna de los docentes debe evitar que el color de piel, el sexo, la variedad socioeconómica y otras diferencias afecten la interacción de los estudiantes (Acero, Saray, Páez, Pacheco & Torres, 2016). Estos necesitan aprender a aceptar las diferencias de sus pares y evitar mensajes que afectan la convivencia escolar.

Un buen líder conoce la manera de liderar a su grupo. Sabe guiar a una misma persona de diferentes maneras, según lo requieran las circunstancias y que en el mismo lugar tendrá que conducir de varias maneras. En todo lugar, un buen líder sabe encontrar la forma de guiar al grupo con éxito hacia el logro de los objetivos propuestos.

#### **2.2.2.6. Importancia del liderazgo docente**

Todos los profesionales deben evolucionar, comprometerse con los cambios constantes que ocurren en las sociedades, dado que surgen necesidades y demandas en los diversos campos del conocimiento que lo ameritan, y las habilidades se desarrollan de manera coherente con las relaciones entre las personas (Ministerio de Educación del Perú, 2012). Un buen docente sabe conducir su trabajo en el aula. Sabe qué necesitan aprender sus alumnos. Por tanto, debe ser claro al dirigirse a sus alumnos para que estos comprendan qué quiere de ellos.

Un buen profesor visualiza los resultados de su trabajo con los ojos de los estudiantes y dirige la instrucción hasta el último minuto (Segoviano & Garza, 2015). Le preocupan

los progresos de aquellos, tanto como el mal comportamiento, los defectos, la falta de diligencia, pues considera que son variables importantes

Si para el éxito del trabajo docente es importante la personalidad de este, su vocación y formación profesional, también necesita una remuneración decorosa y justa. Por ello mismo, una variable que no se puede perder de vista si se espera un mejor desempeño del docente es el nivel salarial, pues la comodidad económica le dará la tranquilidad necesaria y el tiempo para planificar su trabajo en el aula (Duran, Fuenmayor, Sergio & Hern, 2016).

#### **2.2.2.7. Importancia del liderazgo en la gestión de los aprendizajes**

El docente líder motiva la participación de los estudiantes dentro del aula y también fuera de ella (Sheninger, 2019). Por ello, los estudiantes lo reconocen como autoridad y mediador que los acerca al conocimiento y la ciencia. Por tanto, los docentes necesitan ser empáticos, valorar su labor, preocuparse por la calidad de lo que hacen y valoren a las personas a quienes guían. Pero el docente precisa de la cooperación de otros docentes y de los padres de familia y que estos compartan con él valores y estén comprometidos en la mejora de los aprendizajes.

El docente sabrá llegar de distinta forma a cada grupo de estudiantes, independientemente del propósito de aprendizaje. Así, valorando las diferencias, logrará lo propuesto (Mascaró, 2017). Se trata de tomar en cuenta lo que es común a todos los estudiantes y considerar que, para lograr un buen aprendizaje, no hay una sola forma o estrategia y que, además, dispone de recursos tecnológicos a los que puede recurrir.

Tanto docentes como directivos deben centrar sus esfuerzos en la mejora de la calidad de la educación que se brinda en la institución educativa donde laboran. Por esta razón, su gestión requiere acciones estratégicas para alcanzar objetivos claros. Se trata de convertir la escuela en una entidad basada en una cultura organizacional de calidad, desarrollando un sentido de pertenencia a la comunidad educativa. De esta manera, las acciones y prácticas pedagógicas evolucionan naturalmente hacia el logro de las metas previamente establecidas.

#### **2.2.2.8. El docente como líder transformador de la sociedad**

Un líder guía, educa, transforma personas y aporta al cambio de la sociedad; orienta hacia la búsqueda del conocimiento, se preocupa por el progreso del grupo y por su propio desarrollo personal y profesional. Despliega sus competencias, habilidades y destrezas para conducir y transformar a sus alumnos y comunidad (Mascall, Leithwood, Straus & Sacks, 2008). Ilusiona, estimula proyectos y planes a sus alumnos; los inspira, les hace ver la calidad de profesionales que deben ser. Su éxito requiere de un clima favorable y positivo. Ayuda a sus estudiantes a crecer como personas, a desarrollarse como miembros de una sociedad cambiante. El líder docente forma ciudadanos del mundo.

El docente necesita emplear un método de enseñanza holístico, diseñado para integrar el pensamiento crítico, el examen de los valores emocionales y morales y los datos fácticos para ampliar la experiencia de aprendizaje y hacerla más relevante para las situaciones cotidianas (Cabrera, 2018). Si el rol de un profesor es enseñar, el de un estudiante debe ser aprender. Sin embargo, el aprendizaje no es solo un ejercicio de lectura y recitación de los hechos, sino de profundización de los acontecimientos y las situaciones que emergen. El maestro debe promover en los estudiantes, su propio aprendizaje y facilitarles estrategias para adquirir conocimiento. Ello es importante en el desarrollo de la persona y de su inteligencia.

Los docentes educan a los jóvenes y estos, a su vez, se convierten en líderes de las próximas generaciones; es decir, educan para el futuro (Pretell & Huamán, 2019). Su papel en la vida de los niños durante los años de formación escolar no se puede subestimar. El docente como líder, estimula, brinda seguridad, enseña a respetar y convivir.

#### **2.2.2.9. El liderazgo directivo**

El director organiza, sostiene y promueve la libre participación de los otros estamentos de la escuela, las familias y la comunidad en favor del conocimiento. Trabaja por una escuela respetuosa, con clima armónico, en la que los actores participen colaborativamente y reconozcan la diversidad. Los buenos líderes directivos generan condiciones para aprendizajes de calidad; gestionan tiempo y recursos financieros, también riesgos; lideran el proceso de evaluación de la institución educativa, y la rendición de cuentas como parte

de la mejora continua y el logro de mejores aprendizajes (Ministerio de Educación de Perú, 2016).

Los profesionales de la formación con buen liderazgo directivo, entran en detalles, promueven y lideran una comunidad de aprendizaje con los educadores en su institución educativa, que se basa en la cooperación mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua que se lleva para mejorar el ejercicio educativo y garantizar los logros de aprendizaje, y también negociar la calidad de los procesos educativos en el interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático de aquellos y el reflejo pedagógico y combinado con el propósito de alcanzar los objetivos de aprendizaje (Bernal & Ibarrola, 2015). El líder directivo debe preparar a la institución educativa para el futuro; adaptarse a los cambios y los resultados futuros (Leal, Albornoz & Rojas, 2016).

El director es el líder, dirige a los docentes y demás personal que trabaja en una institución educativa. Da indicaciones claras, simples, enérgicas y directas para el logro de los objetivos previstos. Compromete voluntades, involucra esfuerzos para conseguir la calidad de los aprendizajes. Escucha y se hace escuchar; orienta, persuade, convence, estimula y reconoce el esfuerzo de sus colaboradores.

#### **2.2.2.10. Competencias del líder**

Las competencias de liderazgo son habilidades y comportamientos que contribuyen a un desempeño superior. En el enfoque por competencias basado en el liderazgo, las organizaciones pueden identificar y desarrollar mejor su próxima generación de líderes. Las competencias de liderazgo esenciales y las globales han sido definidas por los investigadores. Sin embargo, las futuras tendencias y estrategias empresariales deberían impulsar el desarrollo de nuevas competencias de liderazgo. Si bien algunas de estas son esenciales para todas las empresas, una organización también debe definir qué atributos de liderazgo deben distinguir a su personal para que sea competitivo.

**Previsión y ambición.** Los líderes tienen una clara idea de la importancia de una gestión de calidad y liderazgo. Por tanto, se anticipan y llevan a cabo acciones para obtener

mejores resultados y prever las consecuencias de acciones y procesos en el futuro (Huanca, 2015). Los líderes docentes ambicionan aprender más de lo que ya saben, especialmente necesitan aprender nuevas estrategias que permitan a los estudiantes mejores logros de aprendizaje.

Todavía hay pocos líderes transformacionales en las escuelas hoy. La razón: se ha descuidado la formación de educadores que luego puedan convertirse en jefes y usen su experiencia y habilidad para construir escuelas de calidad (Montes & Roca, 2016). Para tener éxito en la gestión de una escuela, es necesario compartir las estrategias prósperas que se aplican en otros sistemas educativos; pero debe tenerse en cuenta que las estrategias usadas en determinados contextos no necesariamente funcionarán en otros, es preciso realizar una evaluación y experimentación previos a su implementación (Vallejo, Chancay & Mosquera, 2016). De cualquier forma, no se pueden perder de vista las metas de aprendizaje.

Pocas organizaciones se permiten evitar el proceso de previsión y simplemente esperan a ver qué sucede para tomar decisiones, cuando lo correcto es que exista una planificación eficaz, tanto a corto, como a largo plazo, basándose en la previsión de la demanda de los productos de la empresa.

**Manejo de grupo.** El tratamiento grupal en educación es esencial porque aumenta las oportunidades de aprendizaje en los estudiantes (Tamar, 2005). Según los especialistas en el tratamiento en el aula, en la actualidad hay un cambio en la forma de pensar acerca del dominio del mismo. Los líderes educativos se centran más en las necesidades de los estudiantes con la finalidad de fortalecer las relaciones y tener oportunidades de autorregulación. El docente enfrenta una serie de conflictos, resistencias, dudas, y disturbios menores en el aula y requiere conocer estrategias que le permitan manejarlos.

Resulta conveniente que, antes de entrar en contacto con los grupos, el docente organice su trabajo y establezca pautas claras para el trabajo que realizarán los estudiantes (Vissupe, Gallo & Morales, 2017). Eso implica que monitoree el comportamiento de cada estudiante. Los preparativos del material antes de la clase aseguran que la actividad sea apropiada y que los estudiantes se sientan atraídos por el trabajo y se interesen en lo que el docente proponga.

También es necesario señalar un rol a cada miembro de grupo dentro del aula, comprometer su participación en la actividad. Así, se evita el riesgo de que no asuman responsabilidades. Por ejemplo, en un aula de ciencia un estudiante graba la información y cualquier discusión del grupo; otro socializa el material; otro realiza el experimento. Caminar por toda el aula permite al docente monitorear comportamientos y dar más atención a los estudiantes. Adicionalmente, las transiciones entre actividades se dan suavemente cuando los estudiantes reciben las instrucciones claras para el trabajo y las tareas a cada integrante de grupo (Pérez, Ferrer & García, 2015).

Podrían considerarse estímulos por la culminación oportuna de los trabajos, su exactitud, entre otros, porque así se motiva a los estudiantes. Los criterios para distribuir premios pueden depender del éxito individual o grupal y, si los recursos lo permiten, se puede estimular a la clase completa. Si debe realizarse alguna corrección o llamado de atención, se convocará al estudiante a un lugar apartado y con discreción.

**Capacidad de gestión.** Los educadores deben adaptarse a las necesidades educativas del mundo de hoy, caracterizado por transformaciones sociales radicales, lo que da complejidad a su trabajo. En vez de que los cambios simplifiquen la acción del docente, los procesos educativos se tornan más complejos y requieren de estrategias más efectivas. Por tanto, el desempeño docente del mundo actual en términos de su capacidad de gestión es de vital importancia, dadas las múltiples tareas que debe llevar a cabo a diario (Carbonell, 2005). En el lado de la dirección administrativa, el esfuerzo de medir la capacidad de docentes apunta hacia la eficacia de la escuela. Por ello, la gestión debe definir los objetivos de la escuela, su misión y, sobre todo garantizar ambientes educativos de calidad.

La promoción de un ambiente de aprendizaje seguro compromete algunas funciones de liderazgo en los docentes. Estos tienen que desarrollarse profesionalmente y para ello necesitan incentivos de parte de las autoridades educativas (Rodríguez, 2015). Claro está que la capacidad de la dirección administrativa educativa no puede perder de vista: la valoración del clima de la escuela, la responsabilidad profesional; la participación de los padres, de los docentes y de los estudiantes.



### 2.3. Definición de términos básicos

**Afectación.** Se refiere a la acción de generar algún efecto y que es motivada por la comprensión. Es una manera de demostrar que existe algún tipo de resultado con respecto al impacto que algún factor puede tener en determinada situación o realidad (Nomdedeu & Tarp, 2018).

**Capacidad.** La capacidad se refiere a la posibilidad de estar en condiciones de hacer algo. Puede recaer en una persona, entidad o institución, e incluso en una sola cosa. Es decir, la capacidad se refiere a la posibilidad de una entidad de cumplir una función específica en términos de sus propiedades, recursos, y capacidades (Meliss & Hernández, 2015).

**Competencia.** La competencia es una suma de capacidades que posee la persona (aptitudes y actitudes) para realizar una determinada actividad o hacer de forma apropiada algo. La competencia se refiere también a momentos específicos en los que dos entidades están vinculadas en un entorno de determinado interés e intentan obtener beneficios. En esa situación, una recibe los beneficios y la otra se ve limitada con respecto al disfrute de estos (Ahumada, 2016).

**Comunidad educativa.** La comunidad educativa es un grupo de personas que comparten un interés común, que es la educación. Sus miembros (directores, administradores y directores de escuelas, profesores, alumnos y padres), contribuyen y participan, según sus competencias, en el buen desarrollo de las instituciones educativas (Urresta, Bolívar & Méndez, 2016).

**Estilo.** Es un conjunto de convicciones, ideas, valores, actitudes y comportamientos que los sujetos tienen para realizar algo. Puede señalarse, por ejemplo, estilo de educar, estilo de vida, estilo de trabajo, estilo pedagógico, estilo de escritura, estilo de hablar, entre otros. (Giménez & Díaz, 2016).

**Gestión pedagógica.** Son las actividades tendientes a la planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación de las actividades y acciones pedagógicas relacionadas con el desarrollo de la cultura, la ciencia y la tecnología, el deporte y el ocio a nivel local, así como el asesoramiento, son los centros de enseñanza incluidos en los

planes, proyectos, presupuestos y reglamentos, así como la adaptación de las políticas y reglamentos relativos a la gestión institucional del sector de la educación a las necesidades de su ámbito de competencia (Requena, 2016).

**Incidencia.** La incidencia refleja el número de "casos" nuevos en un período de tiempo determinado (Urrutia, Urrutia & Chiluisa, 2017).

**Personalidad.** La personalidad es el conjunto de características físicas, genéticas y sociales que identifican a un individuo diferenciándolo de los demás. Incluye cualidades perceptibles a través de sus actos materialmente observables (Del Brío, Esteban & Talaván, 2015).

**Valoración.** Importancia que se atribuye a una cosa o a una persona. El término se utiliza en innumerables ámbitos, pero se refiere a la reflexión que tiene un elemento en relación con una visión subjetiva. En general, las valoraciones o evaluaciones son procesos sociales difíciles de manipular (Del Brío, Esteban & Talaván, 2015).

## **Capítulo III**

### **Metodología**

#### **3.1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación**

El enfoque adoptado por la investigación es cualitativo. Los datos se basan en la realidad o coyuntura donde se identifica el fenómeno objeto del estudio. Descubre situaciones nuevas y desarrolla teorías fundamentadas en lo empírico para llegar a comprender e interpretar el fenómeno analizado (Hernández & Mendoza, 2018). Resultó pertinente porque permitió examinar los factores socioculturales que impactan en el liderazgo del docente de educación secundaria de la institución educativa emblemática “Bartolomé Herrera” de Lima.

Los resultados tienen un alcance exploratorio, pues la pretensión fue conocer y describir los factores socioculturales que impactan en el liderazgo de los docentes de educación secundaria de la institución educativa emblemática “Bartolomé Herrera” (Hernández & Mendoza, 2018).

La adopción de un diseño de teoría fundamentada, se aplica en distintas áreas para desarrollar la teoría con base en datos empíricos (Hernández & Mendoza, 2018). Es una herramienta metodológica válida para la investigación cualitativa, pertinente en la investigación educativa contemporánea (Alarcón, Munera & Montes, 2017). En base a la aplicación de la teoría fundamentada, pueden encontrarse en el paradigma cualitativo, estudios de caso evaluativo, donde el investigador - evaluador, a partir de la recolección de datos estudia profundamente un caso a fin de ayudar en la búsqueda de soluciones, así como también la reflexión y diseño o construcción de teorías a partir de los datos y discursos de actores involucrados en el sistema, meta central de la teoría fundamentada. Es

usual en las ciencias sociales para explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus actores. Es aplicable en el presente estudio debido a que se analizaron procesos sociales ligados a las experiencias y comportamiento de los docentes como educadores y líderes.

### 3.2. Categorías

Los *factores socioculturales* son elementos o causas que afectan los comportamientos en las personas que forman parte de la organización o los procesos que se desarrollan en esta. Se han considerado como tales: entorno de desarrollo y crecimiento, competencias organizativas, visión de escuela, cualidades personales, ansiedad y stress, moral y ética, clima organizacional y relaciones interpersonales.

El *liderazgo* es la condición de una persona que posee una serie de habilidades para gestionar, dirigir y guiar a un grupo u organización hacia el logro de ciertas metas y objetivos. Los estilos de liderazgo evaluados son: democrático, autoritario, laissez faire y situacional.

Las tablas 1 y 2 muestran la subcategorización de las categorías, factores socioculturales y liderazgo docente.

**Tabla 1**

*Subcategorización de la categoría factores socioculturales*

Categoría	Subcategorías	Instrumentos
Factores socioculturales	– Desarrollo y crecimiento	Guía de entrevista
	– Competencias organizativas	
	– Visión de escuela	
	– Cualidades personales	
	– Ansiedad y estrés	Guía de debate
	– Ética y moralidad,	
	– Clima organizacional	
	– Relaciones interpersonales	

**Tabla 2***Subcategorización de la categoría estilos de liderazgo*

Categoría	Subcategorías	Instrumentos
Estilos de liderazgo	– Democrático	Cuestionario
	– Autoritario	
	– Laissez faire	
	– Situacional	

### 3.3. Caracterización de los sujetos de la investigación

El personal docente de la IEE “Bartolomé Herrera” del distrito de San Miguel, Lima - Perú, es un equipo profesional de un nivel educativo, profesional y cultural heterogéneo. Se desempeña en un entorno social diverso.

Cada integrante tiene diferentes estilos y círculos de interacción social, personalidades extraordinariamente distintas, producto de su formación en el entorno familiar y estudiantil. Algunos son extrovertidos y solícitos a participar de actividades que les brinde experiencias innovadoras y de crecimiento personal; pero un alto porcentaje se muestran desconfiados y con ideas conservadoras, temerosos de sus propias ideas por la forma en que las mismas puedan ser tomadas por sus inmediatos superiores y colegas. No tienen una visión de liderazgo, ni declaran tenerlo en el ámbito laboral. Se muestran conformes o “acostumbrados” a un entorno de trabajo de bajo nivel educativo. Abrazan la cultura del “no se puede” o “para lo que gana”. En muchos casos son faltos de vocación para calificar como docentes líderes o, en todo caso, están desmotivados por un sistema que no valora su esfuerzo y misión

Los docentes no tienen el perfil de líderes transformadores del entorno institucional; son más bien resistentes a los cambios e innovaciones, por tener un estilo “cómodo” y “tradicional” de trabajar cotidianamente el campo pedagógico. En el plano académico, la mayoría son licenciados en educación, pero no cuentan con mayores estudios de especializaciones o postgrado (maestrías, diplomados). Participan a regañadientes en los programas que les ofrece el Ministerio de Educación. Manifiestan que estos no contribuyen en su desarrollo personal y profesional. En el ámbito social no participan de

círculos de calidad profesional, ni lideran programas de desarrollo educativo en la comunidad.

Durante el proceso de investigación y aplicación de los instrumentos participaron 24 docentes, los cuales participaron en un debate, aplicación de un cuestionario sobre estilos de liderazgo, entrevista personal con el investigador de la tesis; así como, el *focus group*, el cual se llevó a cabo como reunión previa al trabajo de campo, donde la plana jerárquica y coordinadores de área participaron.

### **3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

La *entrevista* es una técnica y un arte. Como arte tiene por finalidad obtener información suficiente y necesaria para responder a las preguntas de investigación. Como técnica, en investigación, la entrevista consiste en una conversación entre dos personas, una de las cuales pregunta a la otra acerca de cuestiones de interés para los propósitos del estudio (Grados & Sánchez, 2017). El instrumento utilizado es una *guía de entrevista* que tiene por objetivo conocer el impacto de los factores socioculturales en la capacidad de liderazgo de los docentes, desde la perspectiva de todos los agentes educativos. Contiene preguntas diferenciadas para directivos y jerárquicos (8 preguntas), personal docente (8 preguntas), estudiantes (8 preguntas) y padres de familia (8 preguntas). Las entrevistas se desarrollaron en forma individual y en un tiempo aproximado de 30 minutos cada una.

Se entrevistaron a tres jerárquicos: La directora del colegio, la subdirectora administrativa y la subdirectora de formación. Asimismo, participaron de las entrevistas personalizadas 10 docentes, 10 estudiantes y 10 padres de familia en fechas diferentes.

El *focus group* es una técnica que tiene por finalidad que un grupo de personas analice los tópicos o temas que constituyen el centro de interés de la investigación (Martínez, 2015, p. 56). Esta investigación permitió que docentes y estudiantes por separado conversaran acerca de los factores socioculturales que estaban vinculados al liderazgo que los docentes evidencian en el aula en su trato con estudiantes. Como instrumento, se empleó la *guía de debate*, que tiene por objetivo conocer el significado que

docentes y estudiantes dan a los factores socioculturales, desde la perspectiva de los propios docentes. Ambas guías: para docentes y estudiantes tienen 8 preguntas. Cada sesión se desarrolló en un tiempo aproximado de dos horas y participaron de la plana docente 12 educadores, y 12 alumnos.

La *encuesta* es una técnica cuyo uso se admite también en investigaciones cualitativas. Consiste en obtener información relevante acerca de una categoría, recogiénola de una muestra numerosa y con la posibilidad de analizarla con rapidez. Evita el gasto de esfuerzos y ahorra el consumo de recursos, por lo que resulta de mucha utilidad cuando se trata de obtener información abundante. El instrumento es el *cuestionario*, formado por un conjunto ordenado de preguntas respecto a la categoría estilos de liderazgo y las subcategorías que la componen (Hernández & Mendoza, 2018, p. 251). El cuestionario empleado en este trabajo se administró a docentes y estudiantes para medir los estilos de liderazgo mediante cuatro dimensiones: democrático (14 ítems), autoritario (7 ítems), laissez faire (7 ítems) y situacional (12 ítems) y con un total de 40 ítems. El cuestionario ofrece cinco opciones de respuestas a las que se les asigna cinco índices para el análisis descriptivo (tabla 2). Participaron de la encuesta 24 docentes y 10 alumnos.

### Tabla 3

*Índices para la calificación de las respuestas y procesamiento de los datos del cuestionario sobre estilos de liderazgo*

	Opinión	Índice
TED	= Totalmente en desacuerdo	1
ED	= En desacuerdo	2
NA-ND	= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
DA	= De acuerdo	4
TDA	= Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Milán y Vega (2009).

La descripción de los resultados del cuestionario se realizó según los intervalos y niveles de interpretación descritos en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Intervalos y niveles de interpretación para la descripción de los resultados del cuestionario sobre estilos de liderazgo*

Estilo	Puntaje		Niveles de interpretación		
	máximo	mínimo	Bajo	Medio	Alto
Liderazgo Democrático	70	14	14 a 32	33 a 51	52 a 70
Liderazgo Autoritario	35	7	7 a 16	17 a 25	26 a 35
Liderazgo Laissez faire	35	7	7 a 16	17 a 25	26 a 35
Liderazgo Situacional	60	12	7 a 24	25 a 42	43 a 60
Liderazgo	200	40	40 a 93	94 - 147	148 - 200

Fuente: Calla (2010).

El cuestionario se administró en forma individual en un tiempo promedio de 20 minutos.

La certeza acerca de la validez de los instrumentos se obtuvo sometiéndolos a la evaluación de tres especialistas (ver anexo 3) que los examinaron y coincidieron en que estos permitían obtener información sobre las categorías estudiadas. El resumen de las validaciones se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Resumen de calificaciones a los instrumentos*

Instrumento	Mg. Nataly Rosario	Mg. Jorge Luis	Dr. Oscar Melanio	Promedio
	Pérez Salazar	Cruz Peñaherrera	Dávila Rojas	
Guía de entrevista para directivos	90	90	90	90,0
Guía de entrevista para docentes	85	90	90	88,3
Guía de entrevista para estudiantes	91	85	90	88,7
Guía de entrevista para padres de familia	90	85	90	88,3
Guía de debate para docentes	83	85	90	86,0
Guía de debate para estudiantes	84	85	90	86,3
Cuestionario sobre estilos de liderazgo	91	95	90	92,0

Fuente: Fichas de validación (2017).



Las calificaciones asignadas a cada instrumento son superiores a 86%, lo que los validaba para emplearse en la investigación.

### **3.5. Procedimientos de análisis de datos**

El análisis de los datos se realizó recurriendo a los métodos analítico, comparativo, sintético e inductivo. La información obtenida en la entrevista, el *focus group* y la encuesta permite el análisis, comparación y, vía inducción, se produce la síntesis en las conclusiones generales de este informe.

La información obtenida mediante la entrevista se transcribe considerando lo más relevante de las respuestas proporcionadas por los sujetos interrogados (directivos y jerárquicos, docentes, estudiantes y padres de familia) y luego se resume en una idea vertebral que sirve para estructurar los hallazgos plasmados en el capítulo IV de este informe. Las ideas capturadas mediante el *focus group* se explican en forma breve y sustancial en el mismo capítulo, concatenadas con los hallazgos de la entrevista y la encuesta.

La encuesta, que estuvo dirigida a los estudiantes, se describe dimensión por dimensión vinculando los hallazgos con los objetivos del estudio. En dicha descripción se utilizaron gráficos de barras para mostrar las frecuencias según los intervalos y categorías de la tabla 4. La información da una idea del estilo de liderazgo que estudiantes perciben en la persona de los docentes que los educan en la institución educativa emblemática Bartolomé Herrera.

Los resultados se presentan mediante descripciones, explicaciones y gráficos estadísticos que muestran las tendencias de los estilos de liderazgo. Lo más importante de estos se sistematizan en forma organizada, y resume el conocimiento obtenido.

### **3.6. Aspectos éticos**

Una de las principales preocupaciones del investigador fue garantizar el rigor académico de esta investigación, por lo que consideró aspectos éticos importantes para que los resultados reportados no fueran objeto de cuestionamiento alguno. En virtud de esto, respetó los derechos de autor, protegió la identidad de los sujetos de la investigación y

procesó la información con la mayor objetividad posible. Informó a los directivos, personal jerárquico, docentes, estudiantes y padres de familia acerca de los objetivos de la investigación en la cual se les había considerado y las implicancias de la información proporcionada por ellos tenía para el éxito del trabajo. Contó, por tanto, con el consentimiento de estos, que se expresaron con absoluta libertad y aportaron información valiosa para el propósito del estudio.

El procesamiento de la información se realizó con respeto riguroso de las respuestas e información aportada por cada sujeto y, en el análisis conjunto de esta, se garantizó la objetividad de los análisis realizados. Del mismo modo, al consultar las fuentes de información de referencia para la estructuración del marco teórico y metodológico, se respetaron los derechos de autor y cada fuente fue referenciada según las pautas del Manual de Publicaciones (American Psychological Association, 2010). El autor asume las responsabilidades que pudieran derivarse de alguna omisión en la que pudo haber incurrido de forma involuntaria.

## **Capítulo IV**

### **Resultados**

#### **4.1. Factores socioculturales que afectan el liderazgo del docente de la Institución Educativa Emblemática Bartolomé Herrera**

##### **De la entrevista**

Los directivos y jerárquicos señalaron que el colegio tiene “todo tipo” de docentes, en cuanto a sus competencias, salvo la encargada de la subdirección de formación quien expresa que la mayoría de docentes son competentes, pues conocen el sistema y estilo de trabajo de una institución educativa JEC. Consideran que el docente herreriano contribuye de manera parcial en la calidad educativa de la institución.

Con respecto a la competencia del docente herreriano, la directora señaló que entre los docentes herrerianos:

- Hay de todo (50%) de los docentes contratados no cuentan con una buena formación académica.
- Les falta ascendencia entre los alumnos y padres de familia.
- Observa un estilo democrático en un 50% de los docentes, no observando en los demás un estilo definido de liderazgo.
- No hay un trabajo coordinado entre la plana docente y jerárquica, no guardan similitud, es por ello que hay problemas en el orden y la disciplina de los estudiantes.

La subdirectora administrativa señaló que entre los docentes herrerianos:

- Hay todo tipo de docentes: Buenos, regulares e incompetentes, los cuales realizan una gestión pedagógica diferenciada.

La subdirectora de formación general manifestó que entre los docentes herrerianos:

- La mayoría conoce el sistema y estilo de trabajo de un colegio JEC.
- La mayoría de docentes contratados presentaron un bajo nivel profesional.
- No ejercen liderazgo en la comunidad educativa
- Hay estilos de liderazgo diferentes, existe un divorcio entre la parte administrativa y pedagógica, no hay un efecto positivo en el liderazgo de la plana jerárquica hacia el personal docente en general.

Por su parte, los docentes manifestaron que su relación con la comunidad educativa es buena; se basa en actitudes positivas. Entre docentes mantienen buenas relaciones profesionales, realizan trabajo en equipo, con trato cordial, son honestos, respetuosos y empáticos, aunque se advierte ciertas contradicciones ante los valores y acciones. Ejercen una influencia favorable en los estudiantes, los estimulan brindándoles confianza y apertura, les inculcan hábitos de estudio, y vigilan la conducta de estos para que haya una adecuada socialización. Se preocupan porque los problemas en los estudiantes se solucionen de manera conjunta con los padres de familia.

La docente 1, del área de inglés, con 20 años de servicios expresó que sostiene una relación positiva con la comunidad educativa, afianzando sus fortalezas en el trabajo en equipo. Asimismo, expresó que ha tenido situaciones donde los padres se han mostrado indiferentes ante planteamientos de proyectos de mejora de los aprendizajes y dicha indiferencia la transmiten a sus hijos y en ello reside su mayor temor, en la falta de interés para la búsqueda de alternativas organizadas para enfrentar conflictos y plantear soluciones.

El docente 2, del departamento de psicología, con 12 años de servicio, expresó que su relación con la comunidad educativa es profesional, volcando su experiencia en favor de los estudiantes y padres de familia. Asimismo, expresó su temor al observar que no todos sus colegas comparten decisiones, sin pensar en cuál es la mejor alternativa para expresar cambios profundos. Además, manifiesta que existen muchos factores que no permiten ejercer un liderazgo profesionalmente, como la indiferencia, el conformismo y se limitan a cumplir con su horario, así también forman grupos con intereses propios, evidenciándose una falta de profesionalismo.

La docente 3, del área de matemática, con 5 años de servicio, manifestó que se relaciona bien con la comunidad educativa, brindando un trato cordial y honesto, y que, gracias al mismo, su labor profesional influye significativamente en el desarrollo personal, vocacional y futuro profesional de sus pupilos. Expresó también que muchas veces no cuenta con el apoyo de sus colegas para llevar a cabo un fecundo trabajo en equipo, que no apoyan el trabajo cotidiano, y que muchas veces no toman en serio algunos aspectos problemáticos dentro de la institución educativa.

Los estudiantes consideran que el trato que brindan los profesores es entre bueno y regular; acusan que si bien hay algunos docentes que maltratan a los estudiantes, otros ejercen una influencia positiva y se esfuerzan por ser entendidos en clase. Observan que los docentes conocen su especialidad, tienen buen estado de ánimo y buenas iniciativas, son solidarios, entusiastas, dinámicos y perseverantes en lo que hacen.

En la perspectiva de los estudiantes, el trato con docentes es:

Estudiante 1, de primero de secundaria, manifestó que el trato es diferenciado, es decir, si el alumno es responsable, relajado o malcriado, pero que solo explican una vez.

Estudiante 2, de segundo de secundaria, expresó que el trato con docentes es regular, porque hay algunos profesores que llegan molestos al aula y sancionan injustamente a los alumnos.

Estudiante 3, de tercero de secundaria, manifestó que la mayoría de profesores brindan ayuda y que por eso dan un buen trato a sus alumnos, y se interesan por su aprendizaje.

Estudiante 4, de quinto de secundaria, expresó que los docentes benefician a los alumnos con educación, y que hacen intentos para que aprendan a lo largo del año escolar, pero que observa que la minoría son competentes, y que solo algunos profesores tienen un buen nivel cultural.

Los representantes del Municipio Escolar señalan que los profesores brindan un trato diferenciado a los estudiantes, teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad de estos: si son relajados o malcriados, el trato es desigual, injusto y variado; llegan a ser discriminatorios. Los estudiantes de mejor rendimiento son los más beneficiados. Las principales competencias y habilidades que observan en los docentes es que son motivadores, ayudan y corrigen, pero advierten que algunos son didácticos, fomentan el

aprendizaje, tienen la habilidad para resumir y hacerse entender; otros no, no se hacen respetar, escriben del libro y no explican bien la clase.

Estudiante 1, cuarto de secundaria, regidor, expresó que algunos profesores tratan de manera distinta a los alumnos. A los más hábiles los tratan con paciencia, y no les dan importancia a los alumnos que se esfuerzan por aprender; asimismo, indica, hay profesores que incentivan al estudio de manera didáctica, mientras otros no saben siquiera el tema y solo escriben del libro a la pizarra.

Estudiante 2, tercero de secundaria, secretario, manifestó que los docentes dan un trato desigual a los alumnos, y que a los buenos estudiantes los tratan mejor y a los de bajo nivel con menosprecio. Finalmente, expresó que no todos los docentes son competentes, la mayoría tiene un bajo nivel.

Estudiante 3, segundo de secundaria, regidor, expresó que los docentes brindan un trato diferenciado a los alumnos, y que no todos los docentes son competentes, solo algunos tienen la habilidad de resumir temas extensos y hacerlos entender a toda el aula.

Los padres de familia entrevistados manifiestan que la relación entre ellos y los docentes son buenas, salvo una madre de familia, que tiene años con sus hijos en el colegio, quien manifestó que las relaciones entre el personal docente y padres de familia es pésimo; ella siente que los padres de familia no tienen acceso a la escuela y afirma que los demás padres de familia, por ser nuevos, desconocen la realidad y problemas internos de la institución educativa.

En general, los padres de familia entrevistados manifiestan ideas hasta cierto punto contradictorias. Mientras unos afirman que falta mayor comunicación con los docentes; otros están convencidos del compromiso docente con la educación y socialización de los alumnos. Cabe destacar que consideran la falta de liderazgo y autoridad en los docentes para guiar a los estudiantes.

Con respecto a la relación entre docentes y padres de familia, los padres de familia manifestaron literalmente:

Madre de familia 1, manifestó que la relación con los docentes le permite comunicarse con alguno de ellos, y entender la metodología de cada uno.

Madre de familia 2, expresó que su relación con los profesores es amigable, comprensiva y comunicativa, que siempre están a la expectativa del comportamiento y el conocimiento de su hijo.

Madre de familia 3, manifestó que la relación entre padres de familia y docentes es pésima, ya que no se puede conversar con ellos y que los padres no tienen acceso de ingresar al plantel.

### ***Del focus group***

Los propios docentes transmiten una visión negativa de la imagen del maestro herreriano; no se ven mejoras en los docentes, manifestando que han perdido la esencia de lo que significa ser docente. Revelan que algunos dan una mala imagen a la comunidad, se identifican muy poco con la institución, no muestran liderazgo y, si bien expresan voluntad de mejorar, muestran un escaso compromiso con su labor docente. También destacan que las normas educativas dictadas en los últimos años limitan la autoridad del docente.

No se sienten valorados por el Ministerio de Educación. Este ente rector ofrece capacitación de muy baja calidad académica; no reconoce económicamente los esfuerzos profesionales de los docentes y eso los llena de desánimo e inconformidad con el sistema.

Docente 1, expresó que no se ven mejoras en el colegio, solo un pequeño grupo empuja la buena marcha del colegio, pero que existe mucho divisionismo. Asimismo, indicó que el exceso de normas rígidas limita la autoridad y que no hay liderazgo en equipo.

Docente 2, manifestó que se ha perdido la esencia del docente en un alto porcentaje, y que el MINEDU no valora la docencia como tal, no hay capacitaciones y sacan normas para limitar a los docentes.

Docente 3, señaló que el factor económico y la falta de reconocimiento y valoración a la carrera magisterial afectan el liderazgo de los educadores herrerianos, y que ve la necesidad de fomentar círculos de buenas prácticas docentes para interactuar y aplicar estrategias que den resultados en beneficio de los estudiantes.

Los estudiantes fueron más reflexivos y manifestaron que ven en los docentes vocación, pues realizan su labor pedagógica y se preocupan por transmitir buenas enseñanzas e influir en los estudiantes, aconsejándolos; sin embargo, recalcaron

nuevamente la falta de liderazgo y de carácter para enfrentar las situaciones conflictivas que surgen en las aulas.

Estudiante 1, tercero de secundaria, manifestó que, en su opinión, los docentes lo son por vocación, y que ejercen influencia positiva al formar seres humanos en proceso de desarrollo; al mismo tiempo, y como factor en contra, enfatizó que son pocos los docentes que ejercen su labor correctamente, que solo algunos merecen ser llamados “maestros”.

Estudiante 2, primero de secundaria, expresó que “supone” que la mayoría de docentes lo son por vocación, ya que algunos muestran la pasión que tienen en sus sesiones de clases; por otro lado, y como factor en contra manifestó que no todos demuestran vocación ni pasión al brindar sus clases.

Estudiante 3, cuarto de secundaria, fue radical al expresar que todos no son docentes por vocación, y que solo son profesores porque tienen que vivir, por el dinero, y que no ejercen su labor con vocación y compromiso.

## **4.2. Factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes de la Institución Educativa Bartolomé Herrera**

### **De la entrevista**

Los directivos y jerárquicos manifestaron que el docente herreriano conoce el PEI institucional y demás documentos de gestión, pero no los han interiorizado ni puesto en práctica, lo cual es grave. Las dificultades más notorias en el liderazgo del docente herreriano son la falta de ascendencia entre docentes, estudiantes y padres de familia; mayor manejo de grupo y asertividad en la elaboración de informes. También señalan que les falta personalidad para afrontar situaciones difíciles.

Directora: señaló que en el año 2017 se llevaron a cabo reuniones para diseñar un nuevo PEI, que ya se ha socializado, faltando reforzarlo y hacerlo extensivo a la comunidad, y que los que conocen más sobre el mismo son los coordinadores de área. Observa que sólo un 50% de docentes tiene un estilo de liderazgo democrático, no observando en los demás educadores un estilo definido.

Sub Directora de formación general: expresó que desde el año 2017 tienen un PEI diferente, con cuadros de procesos, el mismo se presentó el 23 de noviembre del mismo



año a la comunidad educativa, también a los padres de familia, asistiendo 15 de un total de 600 alumnos; finalmente, expresó que se enviaron copias virtuales a los docentes, pero ninguno envió sugerencias para cambios, demostrando falta de compromiso. Observa la falta de manejo de grupo, tanto en las aulas como en las actuaciones en el patio, tampoco hay un adecuado manejo disciplinar y, que los alumnos al observar falencias en el docente les pierden el respeto y consideración.

Los docentes expresan que aun cuando el Ministerio de Educación apoya con capacitaciones, acompañantes pedagógicos y el establecimiento de políticas educativas, no contribuye a la mejora real de la calidad educativa; solo muestra productos individuales que, en muchos casos, obstaculizan el quehacer docente. Destacan la indiferencia de los padres de familia para con sus hijos, desinterés por el aprendizaje de estos; también la falta de apoyo entre docentes y el trabajo en equipo. Se quejan de ser juzgados y criticados sin su conocimiento e incomprendidos por las autoridades y la comunidad educativa.

Docente 1, expresó que siente apoyo para ejercer sus labores asumiendo liderazgo frente a sus alumnos, gracias a la autonomía en el ejercicio de sus funciones, y que en realidad no siente temor por ejercer liderazgo frente a la comunidad.

Docente 2, manifestó que el sistema educativo nacional no contribuye a mejorar la calidad educativa, y que sólo se muestra satisfecha mostrando productos individuales. Asimismo, expresó que su temor es no llegar a mejorar la calidad de vida de sus alumnos a través de una buena educación.

Docente 3, señaló que no se les asigna material para el desarrollo del curso y que eso merma la calidad de su trabajo, y que existe falta de compromiso de los padres de familia, en su gran mayoría, por contribuir en el desarrollo de sus hijos.

Diez estudiantes manifestaron que la mayoría de maestros demuestran personalidad, y cinco consideraron que hay maestros que no demuestran una sólida personalidad. Consideran que el nivel cultural de los docentes es principalmente de regular a bajo, muy pocos lo consideran alto.

Estudiante 1, consideró que algunos docentes no tienen personalidad, porque no explican bien sus clases, y que pocos profesores tienen un nivel cultural alto.

Estudiante 2, expresó que solo algunos profesores demuestran personalidad, pues influyen con ganas en el grupo de estudiantes, y que algunos tienen un alto nivel cultural, ya que vienen preparados a las clases con unos conocimientos demás.

Estudiante 3, manifestó que algunos docentes sí tienen personalidad, ya que llegan al aula y explican el tema, y que otro porcentaje tiene un bajo nivel cultural y de personalidad; por ejemplo, están escribiendo y no saben dónde llevan tilde algunas palabras, entre otros aspectos de la vida escolar cotidiana.

Los representantes del Municipio Escolar, al referirse a la personalidad de los docentes, los calificaron como tímidos y asertivos. Al parecer, algunos se dejan manipular por los estudiantes, son un poco mediocres y con escasas habilidades. Los hay también sumisos y tímidos, pues no imponen autoridad por miedo a los estudiantes. Afirman que notan en los docentes falta de preparación, no se expresan bien, cometen errores ortográficos y gramaticales; solo algunos poseen un nivel cultural adecuado.

Estudiante 1 (Regidor), señaló que muy pocos docentes tienen personalidad, porque la mayoría son mediocres, son pocos los maestros que tienen habilidades y que demuestran un dominio total de su especialidad en las clases. Finalmente, expresó que el nivel cultural de los docentes es medio, ya que se observa que algunos tienen conocimientos culturales, pero que son pocos los que destacan.

Estudiante 2 (Regidor), manifestó que los docentes sí tienen personalidad, pero que hay varios que son más reservados, llegando a ser sumisos o tímidos. Sobre el nivel cultural de los docentes, refirió que todos hacen valer su nivel cultural, pero que en el desarrollo de las clases observa en ellos errores ortográficos.

Estudiante 3 (Regidor), expresó que los docentes sí tienen personalidad, que si bien es cierto están capacitados, no imponen su autoridad como docentes, ya sea por tener un bajo tono de voz o miedo a los alumnos. Asimismo, señaló que el nivel cultural en los docentes es regular, ya que ha observado que en muchas ocasiones los docentes no saben explicar las clases, lo cual hace dudar a sus compañeros de aula.

Los padres de familia observan aspectos favorables en la labor profesional de los docentes:

- El buen uso de los textos y fomentar el pensamiento autónomo en las respuestas de los alumnos.

- Dedicación e interés que prestan a los alumnos en su desarrollo académico.
- Son capaces de enseñar correctamente y observan que los alumnos aprenden mucho.
- Los docentes son exigentes.
- En algunos docentes se observa buen desempeño, tolerancia y paciencia.
- Los docentes tienen espíritu de colaboración, y hacen mejor las cosas en general.
- Algunos profesores saben acoger a sus estudiantes y saben desarrollar sus cursos.
- Los profesores cumplen con los objetivos trazados.
- Los aspectos favorables son solo para un mínimo de profesores que ejercen respeto y liderazgo con los alumnos.
- Tan solo uno o dos docentes se dan el tiempo para orientar a los adolescentes en pro del bienestar de ellos.

En contraposición a lo anterior, señalan algunos aspectos desfavorables:

- El mal uso del lenguaje en la mayoría de docentes: (hayga, ivanos, concecto, etc.).
- Que los auxiliares de educación no están haciendo su trabajo en forma eficiente, ya que no revisan ni sellan las agendas de los alumnos a su cargo.
- Que no asisten a clase con puntualidad, no preparan, ni recuerdan sus clases.
- Son autoritarios y no tienen paciencia con sus alumnos.
- La falta notoria de liderazgo.
- Llegan tarde, no tienen autoridad, no saben hacer sus clases, dejan muchas tareas y no se dan cuenta que los alumnos salen a las 3:30 pm.
- No preparan material pedagógico.
- Hay división entre profesores, si la cabeza de la institución no lidera los cambios en el aspecto pedagógico, muy poco se puede esperar de los profesores, salvo honrosas excepciones.
- La gran mayoría llega, desarrolla la clase, cumple con las horas que se les asigna y si sus alumnos entienden o no es lo de menos, ellos ya cumplieron.

Es decir, los padres de familia consideran favorable que los docentes den buen uso a los textos y fomenten el pensamiento autónomo en los estudiantes, muestren interés por estos y se dediquen con ahínco a su labor docente. Los consideran exigentes y capaces de enseñar correctamente, tolerantes y pacientes, con espíritu de colaboración. Les parece desfavorable que los docentes usen mal el lenguaje, sean impuntuales en la asistencia a clases y, en algunos casos, no preparen material pedagógico ni recuerden sus clases; tampoco les parece bien el autoritarismo de algunos; que no tengan paciencia con los estudiantes, dejen muchas tareas y no lideren en el aula y colegio.

### ***Del focus group***

Los docentes señalaron que los factores socio culturales con mayor incidencia en el docente herreriano son la irresponsabilidad, la desmotivación, la falta de apoyo por parte del Ministerio de Educación y la poca preparación profesional. No cuentan con soporte suficiente para empoderarse en su rol de líderes. No disponen de materiales, ni cuentan con preparación constante por parte del Ministerio de Educación y, sin embargo, hacen lo posible por trascender ante los alumnos, por convicción y fortaleza.

Docente 1, expresó que existe poco apoyo del Ministerio de Educación (MINEDU) y que no hay líderes orientadores.

Docente 2, manifestó que el docente herreriano no se capacita por factores económicos, y que por eso el docente no investiga, no innova. Asimismo, detalló que existe mucho aislamiento, y que falta motivación e incentivos. Finalmente, señaló que el profesional de la educación debe ser agente de cambio, debe cambiar de mentalidad y cumplir firmemente con su rol, pero hay que tener convicción y fortaleza.

Docente 3, señaló que a los docentes les falta preparación profesional y que los capacitadores del MINEDU no son capacitados, además que no tienen el soporte suficiente para empoderarse en su rol de líderes, ya que, por ejemplo, las aulas virtuales no están implementadas en su totalidad.

Los estudiantes destacaron aspectos positivos en los docentes: dirigen a sus alumnos, comparten ideas, respetan, desarrollan clases atractivas y didácticas, se capacitan, apoyan en la toma de decisiones, son amigos, saben “ganarse” a los alumnos, “educan”. En cierta forma, estas apreciaciones se contradicen con lo manifiesto en las preguntas relacionadas

con el objetivo general y el objetivo específico uno. Destacan actitudes negativas en los docentes al calificarlos como: autoritarios, limitadores, irrespetuosos, negativos, autocráticos y hasta omnipotentes; ponen adjetivos a las aulas, menosprecian a los alumnos, se creen con mucho poder, amenazan, no están debidamente capacitados, son impuntuales, hacen chacota y no saben controlar la indisciplina en las aulas. Indican que hay un solo docente líder, los demás no tienen capacidad para manifestar su pasión por la educación, puesto que no están capacitados. La falta de liderazgo se evidencia en el insuficiente apoyo que brindan a los estudiantes.

### **4.3. El estilo de liderazgo de los docentes de la Institución Educativa Bartolomé Herrera**

#### **De la entrevista**

Los directivos y jerárquicos expresan que el 50% de docentes tiene un estilo de liderazgo democrático, y que en los demás integrantes de la plana docente no observan un estilo de liderazgo definido; aclaran que un buen porcentaje de docentes tiene un estilo de liderazgo autocrático. Lamentablemente, el liderazgo de los docentes no guarda similitud con el de la plana jerárquica, en primer lugar, porque falta cohesionar al equipo directivo, existiendo un marcado divorcio entre la parte administrativa y pedagógica.

Preguntados acerca de la manera cómo ejercen su liderazgo, los docentes respondieron:

- Docente 1, ayudando a los educandos a reconocer sus fortalezas y debilidades, distribuyendo roles, buen clima laboral, etc. Expresando ideas, sentimientos y experiencias. Aprendiendo a escuchar y a dialogar con el entorno.
- Docente 2, siendo directo, honesto con mis directivos, dando un buen trato, escucha, tolerancia y asertividad. Manteniendo la formalidad en el trato, compartiendo con afabilidad la convivencia.
- Docente 3, mostrando calidad profesional día a día, siendo parte de un cuerpo social. Demostrando asistencia, puntualidad y cumplimiento, con

perfil bajo, atendiendo prioritariamente a padres para que influyan en sus hijos.

Manifiestan también temores al ejercer su liderazgo:

- Docente 1, la indiferencia que transmiten los padres a sus hijos, la falta de interés para enfrentar conflictos y plantear soluciones. El principal temor es que no hay un consenso en la toma de decisiones en la plana docente.
- Docente 2, no llegar a mejorar la calidad de vida de los estudiantes. No cuenta con todo el apoyo de sus colegas y/o pares para trabajar en equipo. “No tengo ningún temor de ejercer mi liderazgo”.
- Docente 3, la falta de compromiso de los padres en el desarrollo de sus hijos. Ser juzgada, criticada y comparada sin conocimiento en primera instancia de mí. Siente incompreensión de las autoridades y comunidad herreriana.

Puede decirse que los docentes expresan que ejercen su liderazgo ayudando a los alumnos, aportando con ideas, escuchándolos y dialogando con ellos, siendo directos y honestos con el entorno, manteniendo la formalidad en el trato, esforzándose por su buen desempeño profesional, apoyando a los padres para que influyan positivamente en sus hijos; es decir, se perfilan con un liderazgo democrático. Esa es la percepción que la mayoría de docentes tienen de sí y solo una minoría expresa que aplica el liderazgo transformacional y alguno solo se refiere vagamente a un liderazgo positivo.

Desde la perspectiva dividida de los estudiantes, los docentes solo tienen un liderazgo regular y bueno. Unos pocos estudiantes señalan que la mayoría de docentes tienen un estilo de liderazgo malo. Los conciben como emprendedores, proactivos, paternalistas y carismáticos y sus percepciones corresponden a los estilos de liderazgo autocrático, democrático y transformacional.

Los representantes del Municipio Escolar hablan de un liderazgo regular, porque solo algunos se hacen respetar, no son asertivos, dan espacio al desorden durante las clases, se muestran dictadores y unos pocos suelen ser paternalistas, carismáticos y proactivos. Sin

llegar a consenso, también mencionan los estilos de liderazgo transformacional y autocrático, democrático, liberal.

Desde la óptica de los padres de familia, para ser líderes, los docentes deben: asumir retos y tener firmeza al desarrollar sus clases. Opinan que los docentes sí lideran profesionalmente, pues contribuyen a que los alumnos se involucren más en sus responsabilidades, les ayudan a construir sus aprendizajes y moderar su conducta. Otros padres de familia expresan que los docentes lideran moderadamente y necesitan mayor capacitación para asumir retos. Los más radicales manifiestan que no todos los docentes lideran y precisan que solo tres profesores son carismáticos y ejercen su autoridad ante los estudiantes.

### ***Del focus group***

Según los docentes, los estilos de liderazgo empleados son variados: democrático, liberal; y los mezclan con cualidades personalistas. Algunos docentes manifiestan que, si bien los docentes son líderes potenciales, no se observa un liderazgo definido en ellos. Pareciera más bien que desconocen cuáles son los estilos de liderazgo y qué rasgos caracterizan a cada estilo. Aseguran que identifican los estilos de liderazgo de sus colegas por las actitudes que estos muestran en determinadas circunstancias, sus acciones, el trato y acogida que tienen para con sus alumnos, la responsabilidad con que obran, su identidad y grado de participación en las actividades institucionales, la metodología utilizada, el grado de asertividad, la capacidad para comunicarse y la empatía que muestran hacia los demás. Un bajo porcentaje manifestó que quienes muestran dotes de líderes, trabajan para su propio beneficio.

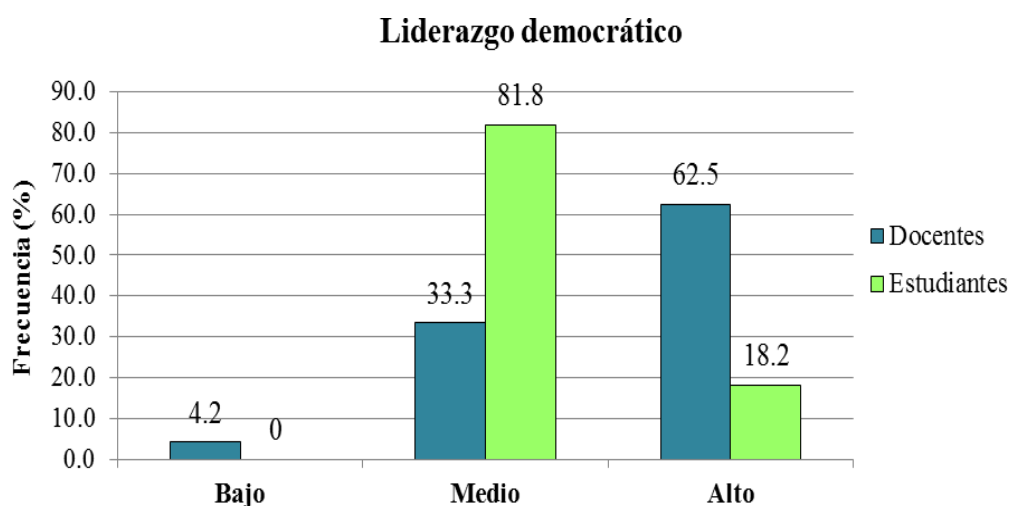
Los estudiantes opinaron en forma diversa. De forma similar a la entrevista, hablaron solo de liderazgo bueno y malo. Describieron actitudes que representan un liderazgo autocrático (los docentes mandan a todos en el aula, pocos son carismáticos), laissez faire (son permisivos, pasivos, dejan la situación al imperio de los estudiantes, no solucionan problemas en el aula) y democráticos (se muestran paternalistas). Esta percepción difusa deja en claro que no hay un estilo de liderazgo definido entre los docentes.

## De la encuesta

Hay una ligera diferencia en la percepción de los docentes y estudiantes de la institución educativa emblemática Bartolomé Herrera de Lima respecto al nivel de liderazgo democrático (figura 1).

A fin de determinar con mayor facilidad los estilos de liderazgo en los docentes se aplicarán los términos: “Alto” cuando la mayoría de la población encuestada ubica al docente en ese nivel, “Medio” cuando solo una mayoría significativa de los encuestados concuerda con el mismo estilo y “Bajo” cuando solo algunos de los encuestados reconocen un estilo.

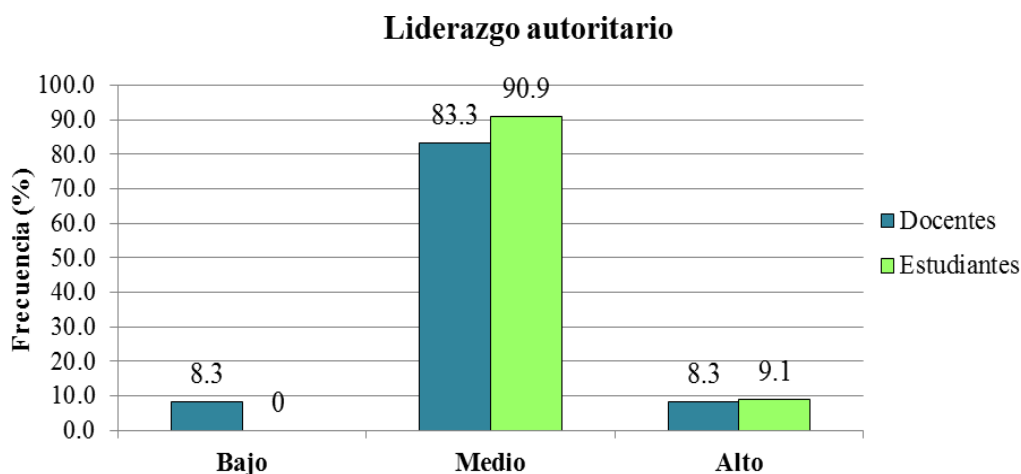
Mientras la mayoría de docentes consideran que practican un liderazgo democrático de nivel alto; los estudiantes perciben que dicho liderazgo en los docentes es fundamentalmente nivel medio. Es decir, los docentes tienen una percepción errónea con relación a su capacidad de liderazgo, lo que se ve reflejado en los resultados obtenidos con su trabajo pedagógico en las aulas. Los estudiantes no los ven como verdaderos modelos de líderes a seguir. No se sienten inspirados por ellos.



*Figura 1.* Frecuencias del liderazgo democrático según percepción de docentes y estudiante de la institución educativa Bartolomé Herrera.

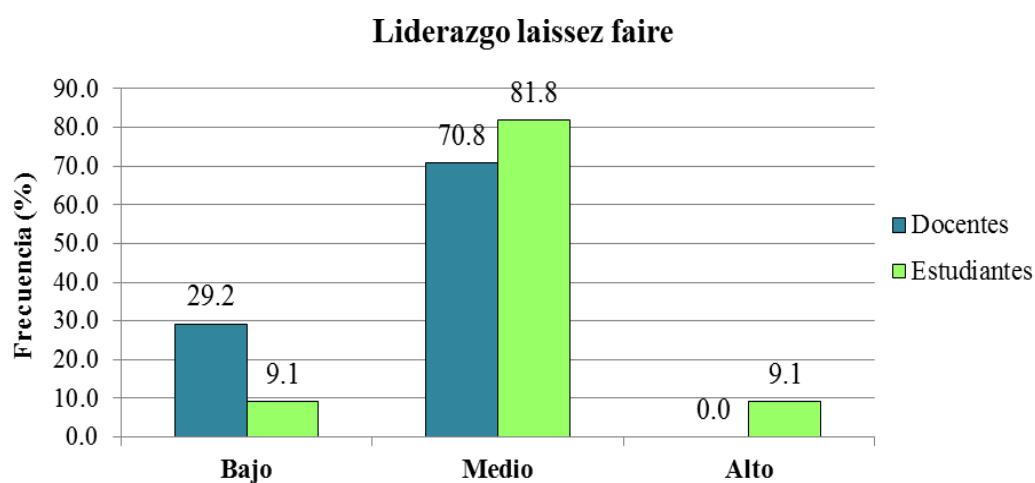
Respecto al estilo de liderazgo autoritario (figura 2), tanto docentes como estudiantes coinciden en que en la institución educativa se percibe un liderazgo autoritario de nivel medio.





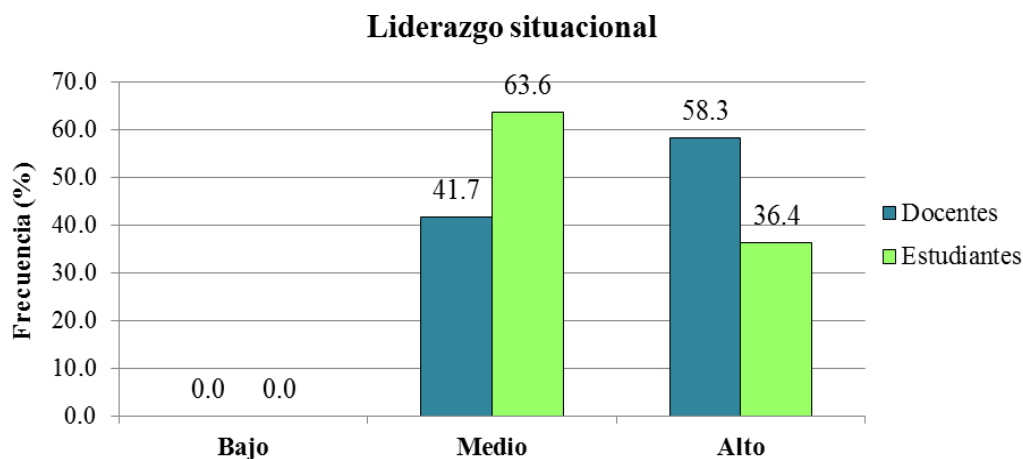
**Figura 2.** Frecuencias del liderazgo autoritario según percepción de docentes y estudiantes de la institución educativa Bartolomé Herrera.

En lo concerniente al estilo de liderazgo laissez faire (figura 3), igualmente, docentes y estudiantes coinciden en que, si este liderazgo está presente en los docentes de la institución educativa, es en un nivel medio. Inclusive, algunos docentes perciben que este liderazgo se da en un nivel bajo.



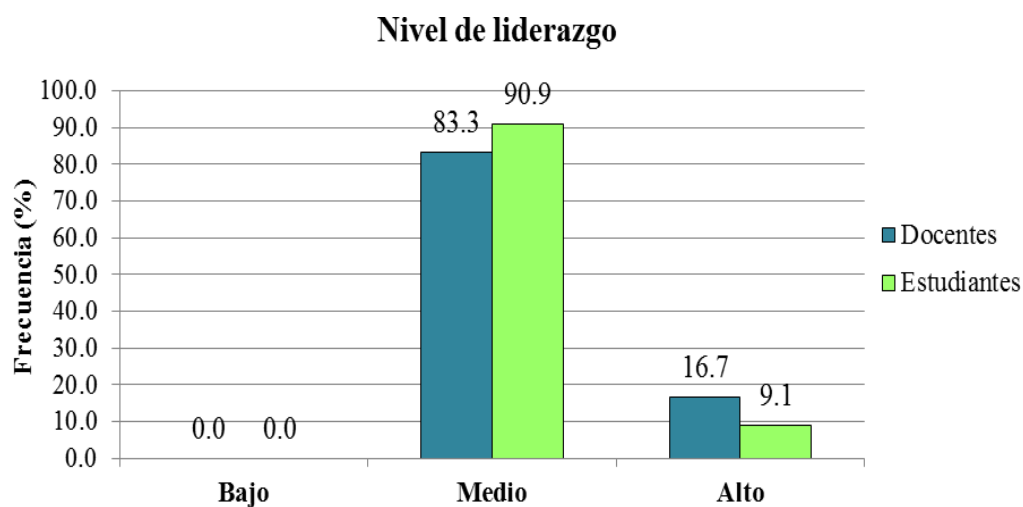
**Figura 3.** Frecuencias del liderazgo laissez faire según percepción de docentes y estudiantes de la institución educativa Bartolomé Herrera.

En lo relacionado con el estilo de liderazgo situacional (figura 4), se observa que, desde la óptica de los docentes, en la institución educativa hay un liderazgo situacional que varía entre los niveles bajo y medio. Según los estudiantes, este liderazgo es principalmente de nivel medio con tendencia a alto.



**Figura 4.** Frecuencias del liderazgo situacional según percepción de docentes y estudiantes de la institución educativa Bartolomé Herrera.

Finalmente, tratándose del nivel de liderazgo practicado por los docentes de la institución educativa Bartolomé Herrera (figura 5), tanto docentes como estudiantes están de acuerdo en que aquellos evidencian un liderazgo de nivel medio, lo que quiere decir que los docentes no se comportan como los líderes que espera la comunidad educativa.



**Figura 5.** Nivel de liderazgo según percepción de docentes y estudiantes de la institución educativa Bartolomé Herrera.

#### **4.4. Importancia del liderazgo docente en la comunidad educativa de la Institución Educativa Bartolomé Herrera**

##### **Entrevista**

Los directivos y jerárquicos sostienen que el liderazgo docente es importante en la comunidad educativa porque el maestro es un modelo viviente de ciudadano. El liderazgo permite alcanzar objetivos comunes, tener claros la misión y metas institucionales. Los líderes deben ser éticos y disciplinados para comprometerse a trabajar por el bien de los estudiantes y del país.

El liderazgo es importante porque:

- Directora: El maestro es un modelo viviente de ser ciudadano.
- Subdirectora de Formación General: Permite alcanzar objetivos comunes, tener un horizonte, con misión y metas en comunidad.
- Subdirectora Administrativa: Es fundamental para formar nuevos líderes éticos y disciplinados que necesita el país.

Los docentes son conscientes de su rol protagónico y trascendente para lograr grandes cambios sociales; lo que requiere que brinden lo mejor de sí, escuchen, participen activamente en la vida social, se expresen de forma adecuada, orienten a los padres de familia y actúen como agentes de cambio. Según ellos, hay varios factores que impiden al docente ejercer su liderazgo en forma profesional y segura ante la comunidad educativa: el exceso de contenidos curriculares; la indiferencia, conformismo, falta de compromiso de estudiantes y padres de familia; el escaso apoyo entre colegas, quienes no toman en serio su labor; la deficiente preparación profesional; la cambiante legislación educativa, habiendo algunas normas contradictorias que muestran una brecha entre las propuestas y políticas del Ministerio de Educación y la realidad. A todo ello se suma la falta de compromiso de los propios docentes para con la labor que realizan al servicio de la comunidad.

Según los estudiantes, los docentes llegan a su vida para ayudarles a aprender, los preparan para la vida, inculcándoles valores, siendo sus mentores e inspirándolos a seguir adelante, pero guiándolos con ética y sabiduría para que aprendan a resolver los problemas de la vida diaria. De esta manera, los docentes se convierten en intermediarios entre la escuela y el desarrollo social.

Opinan los estudiantes que el liderazgo de los docentes es importante porque:

- Les ayudan a aprender y no ser vulgares.
- Enseñan para la vida.
- Les ayudan en lo académico y valores.
- Les ayudan a sus alumnos a ser mejores personas.
- Les ayudan a ser mejores personas, formando en valores.
- Enseñan cosas buenas.
- Son nuestros mentores.
- Son ellos quienes nos inspiran a seguir adelante.
- Plantean una buena educación, proyectando a los alumnos con ética y conocimientos.
- Inculcan enseñanzas y sabiduría.

Para los miembros del Municipio Escolar, los docentes son un modelo profesional de referencia, pero exigen que se capaciten e influyan positivamente en ellos, preparándolos para convertirse en ciudadanos con valores y principios éticos sólidos. Es importante que los docentes sean líderes para culturizar y cambiar a los ciudadanos con la perspectiva de construir una sociedad competitiva. De los docentes depende el desarrollo intelectual de la sociedad, la formación de valores, el dominio de estrategias para acceder a los conocimientos y convertirse en ciudadanos comprometidos con el desarrollo social sostenible.

Los padres de familia coincidieron en que sí es trascendente la influencia que ejercen los docentes en la comunidad educativa, ya que los alumnos esperan que ellos los aconsejen, sin ser sus padres, les enseñen a aprender y los ayuden a convertirse en líderes en su vida profesional y personal. Además, los docentes líderes elevan el prestigio de la institución educativa. Un padre de familia marcó la diferencia expresando que los docentes no trascienden como líderes, pues no saben llegar a los estudiantes. Sin embargo, insisten en que hay docentes con un estilo pedagógico “bastante cuadrulado” y poco práctico, prejuiciosos y que, pese a ello, “saben llegar” a los estudiantes. Trabajan de manera aislada, alejados de los padres de familia y es necesario que eso cambie; que las autoridades de la institución educativa garanticen la formación de un estilo pedagógico en los docentes herrerianos, en beneficio de los estudiantes, que representan a la comunidad dentro de la escuela.

Refiriéndose al liderazgo profesional de los docentes, los padres de familia señalan que:

- Falta mucho para que los docentes sean líderes, pues deben tener firmeza al desarrollar sus clases, diversificar en su estrategia de trabajo, fomentar orden y disciplina, etc.
- Sí lideran, ya que contribuyen a que los alumnos se involucren más en sus responsabilidades.
- Sí lideran, porque los alumnos están aprendiendo mucho de las enseñanzas de sus maestros.
- Sí lideran, enseñando bien a sus alumnos.
- Sí lideran, porque lo veo en el aprendizaje y conducta de mi hijo.
- Lideran en cierta forma, pero necesitan de más capacitación para asumir retos.
- No todos. Salvo tres profesores que sí tienen autoridad o carisma hacia sus alumnos.
- Sí lideran, ya que mi hijo mucho comenta sobre los cambios que han dado fruto de sus clases.
- Los profesores en general perdieron el respeto y el liderazgo, lo ideal es que lideren profesionalmente a nuestros hijos, solo 4 profesores han logrado ejercer ese liderazgo.
- No, ya que ser líder es ser guía, es preocuparse para que todos avancen por igual.

### ***Focus group***

Los docentes insisten en que es fundamental que el docente herreriano sea un líder activo, con fuerte presencia en la comunidad, que su labor repercuta en esta. Los docentes deben ayudar a los estudiantes a solucionar diferentes problemas. Ello implica la necesidad de cambiar la mentalidad del aprendiz, hacerle entender que el individualismo es nocivo para el desarrollo social.

Los estudiantes reiteran que los maestros deben ser realmente líderes, capacitarse de manera constante para que sus clases sean un espacio de verdadero aprendizaje; deben

empatizar con los alumnos, valorar la opinión de estos, conocer el entorno y problemática del país y, en suma, convertirse en líder de verdad.

## Capítulo V

### Discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Discusión de resultados

El objetivo general de la investigación fue conocer la manera en que los factores socio culturales afectan el liderazgo del docente de educación secundaria de la institución educativa emblemática “Bartolomé Herrera”. Los factores socio culturales se entienden como los procesos o fenómenos relacionados con aspectos sociales y culturales de una comunidad, unidad o sociedad (Orjuela & Zuluaga, 2015). Sobre el mismo, se comprobó que hay deficiencias en los factores socioculturales asociados a los docentes de la institución educativa Bartolomé Herrera y estas afectan el liderazgo del docente de educación secundaria, provocándoles desánimo en el ejercicio de la profesión, la pérdida del sentido de vocación, la falta de autoridad para guiar a los estudiantes y para mantener una comunicación fluida con los padres de familia y la comunidad educativa en general.

Los resultados indican que hay diversas manifestaciones relacionadas a los factores socio culturales de los docentes de secundaria de la I.E.E. “Bartolomé Herrera” y estas afectan en su liderazgo. Cabe indicar que la minoría de alumnos manifiesta que los docentes tienen un alto nivel cultural. La mayoría indica que el nivel cultural de los docentes es de regular a bajo. Un grupo menor de estudiantes manifiesta que los docentes son “un poco ignorantes”. Por otro lado, los padres de familia expresan que los docentes son faltos de comunicación y de liderazgo ante ellos y sus hijos; no tienen autoridad entre los alumnos. Asimismo, son impuntuales, se expresan de una manera inadecuada y no preparan ni recuerdan sus clases, son autoritarios y no tienen paciencia con los alumnos. Sin embargo, cabe resaltar, que un menor porcentaje de padres de familia expresaron aspectos positivos como: compromiso en la educación de los alumnos e iniciativa para la

enseñanza. El resultado de esta investigación no está relacionado en su totalidad con las comprobaciones de Contreras (2016), quien indica que se requiere de liderazgo pedagógico con un alto desarrollo participativo y crecimiento profesional del educador, competencias que solo un menor grupo de docentes de la I.E.E. “Bartolomé Herrera” posee.

Las competencias intelectuales, sociales y emocionales de las personas son primordiales para adaptarse al ritmo de las demandas que se les da en la actualidad. Se debe tener en cuenta que el docente es un conductor que genera poderes dirigentes en sus alumnos. A través de la puesta en práctica de los métodos correctos, puede alcanzar un objetivo en cierto período de tiempo, pues el estudiante es en la actualidad más reflexivo y evalúa el actuar cotidiano de sus maestros, antes de determinar si ejercen un liderazgo acorde a su profesión.

El primer objetivo específico de la investigación fue identificar los factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes de secundaria de la I.E.E. “Bartolomé Herrera”. Como factores socioculturales con mayor incidencia observamos que los docentes se identifican con la I.E.E. demostrando laboriosidad; sin embargo, las opiniones de los alumnos y padres de familia son diversas en el ámbito de competitividad, cultura, autoestima y personalidad, ya que en esos rubros la comunidad educativa tiene opiniones divididas.

En los aspectos positivos se considera a los docentes como personas que comparten ideas, respetan, desarrollan clases atractivas y didácticas, se capacitan, apoyan en la toma de decisiones, son amigos, saben “ganarse” a los alumnos, “educan”. En los aspectos negativos, se les considera autoritarios, limitadores, no respetan, negativos, ponen adjetivos a las aulas, menosprecian a los alumnos, autocráticos, se creen con mucho poder, amenazan, no están capacitados, son impuntuales, hacen chacota, y no saben controlar las aulas con indisciplina. Al respecto, Torres (2016), fundamenta que las personas, en especial los docentes, necesitan desarrollar habilidades necesarias para ejercer su liderazgo, y que no existe investigación alguna que decida que lo sociocultural determine el nacimiento de los líderes.

El testimonio de los docentes ante sus expectativas de desarrollo profesional y personal coincide en que el exceso de normas limita su autoridad. El MINEDU no valora su labor docente, no otorga apoyo, ni asume responsabilidad, no hay buenas capacitaciones,



ni personas idóneas para capacitar a los docentes; los alumnos siguen paradigmas televisivos y en los factores económicos: falta de motivación e incentivos, revaloración de la carrera magisterial; en otras palabras, los docentes se vuelven adaptadores del sistema y no agentes de cambio. Como expresa Contreras (2016), el éxito de un sistema educativo depende de un equilibrio en el acceso a las oportunidades y el bienestar general. La calidad pedagógica es el factor de mayor impacto en el aprendizaje, pero se requiere preparación de los docentes, como sujetos clave para la calidad escolar.

El segundo objetivo específico fue identificar el estilo de liderazgo que tienen los docentes de la I.E.E. “Bartolomé Herrera”. Con respecto al mismo, se comprobó que, en orden de importancia, los estilos de liderazgo imperantes en los docentes de la institución educativa Bartolomé Herrera de Lima, y con límites no muy definidos son: autocrático, laissez faire democrático. Teniendo en cuenta estos resultados, se observa que los docentes no reflejan el tipo de liderazgo con el cual ellos se definen.

El tercer objetivo específico fue explicar la importancia del liderazgo docente en la comunidad educativa. Fishman (2017) define el liderazgo como el proceso para movilizar a las personas hacia objetivos y metas compartidas. Considera al liderazgo como la habilidad de influenciar en otros, estimulando su responsabilidad, instándolos a mejorar su rendimiento. De igual forma, Covey (2005) opina que la esencia de un líder no es la autoridad formal, sino la autoridad moral que se desarrolla al integrar los principios universales del comportamiento. El líder se gana el respeto, la confianza y empatía entre todos los miembros de una organización o comunidad. Los resultados para el tercer objetivo, indican que el liderazgo es importante porque permite a la comunidad educativa alcanzar los objetivos institucionales, participar activamente en la vida social de la comunidad, los prepara para enfrentarse a la vida, ayudándoles a adquirir conocimientos, valores y actitudes éticas.

Los docentes son vistos como un modelo profesional de referencia para los estudiantes. Ejercen su liderazgo ayudando a los alumnos, teniendo una buena escucha y diálogo, aportando buenas ideas, siendo directos y honestos con el entorno, manteniendo la formalidad en el trato, con buena calidad profesional, en forma democrática, apoyando a los padres de familia para que influyan positivamente en sus hijos. Los resultados son coherentes con lo que manifiestan Pérez y Gardey (2009), que un buen líder es importante

porque es la persona que a través de valores, competencias, iniciativa, voluntad, ejemplo y acciones consigue de manera natural y sencilla inspirar a un equipo de personas a trabajar en equipo en busca de la realización plena, fomentando la cultura del respeto y el progreso. El líder pedagógico pone su capacidad profesional a disposición de los demás. Se considera que los estudiantes no solo necesitan recibir conocimientos, sino que lo más importante para los alumnos es contar con docentes que sean realmente líderes, correctamente capacitados, con empatía, que valoren la opinión de los alumnos, que usen adecuadamente el poder que ejercen. Asimismo, los docentes consideran que es fundamental un liderazgo activo en la comunidad educativa ya que ellos son modelos a seguir.

## 5.2. Conclusiones

**Primera.** Hay deficiencias en los factores socioculturales asociados a los docentes de la institución educativa Bartolomé Herrera y ello afecta su liderazgo como docentes de educación secundaria; les provoca desánimo en el ejercicio de la profesión, la pérdida del sentido de vocación, la falta de autoridad para guiar a los estudiantes y para mantener una comunicación fluida con los padres de familia y la comunidad educativa en general.

**Segunda.** Los factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes de la institución educativa Bartolomé Herrera son: personalidad, identidad, competitividad, laboriosidad, autoridad y vocación. Los resultados evidenciaron que la minoría de docentes muestra una personalidad bien definida, tampoco muestran una sólida identidad institucional. La perspectiva de directivos, jerárquicos y estudiantes indica que no todos los docentes actúan con laboriosidad, ni son totalmente competentes en su labor pedagógica. Según los estudiantes, buena parte de docentes no ejercen su autoridad frente a ellos, pero los educadores aseguran que el ejercicio de esta se ve limitado por las normas educativas que privilegian a los estudiantes por encima del docente; al respecto, los directivos y jerárquicos señalan que falta ascendencia entre docentes y estudiantes. Pareciera que el ejercicio de la profesión docente no es por vocación, aunque los maestros justifican esto reclamando la revaloración de su labor por parte del Ministerio de Educación, los padres de familia y toda la comunidad educativa. Por añadidura, los padres de familia acusan una deficiente comunicación entre ellos y los docentes.

**Tercera.** Según la percepción de estudiantes y padres de familia, destacan en los docentes en orden de importancia: el liderazgo autocrático y laissez faire. Según los directivos, jerárquicos y docentes, el liderazgo predominante es el autocrático y el democrático. Es decir, en orden de importancia, los estilos de liderazgo imperantes en los docentes de la institución educativa emblemática “Bartolomé Herrera” de San Miguel - Lima, y con límites no muy definidos son: autocrático, laissez faire y democrático. Este último, que constituye el estilo ideal, se manifiesta de forma imperceptible. Los resultados de la encuesta a docentes y estudiantes son coincidentes, ambos consideran que los docentes herrerianos evidencian un liderazgo de nivel medio, es decir, que solo un porcentaje de docentes ejercen un liderazgo no significativo en la comunidad educativa.

**Cuarta.** Los docentes señalan que el liderazgo es importante porque les permite participar activamente en la vida social de la comunidad y ello permite alcanzar los objetivos institucionales. Según los estudiantes, el liderazgo es importante en los docentes, porque estos los preparan para enfrentarse a la vida, ayudándoles a adquirir conocimientos, valores y actitudes éticas. Ven a los docentes como un modelo profesional de referencia, que los guía en el proceso para transformarse en ciudadanos responsables y comprometidos con el desarrollo sostenible del país. Los padres de familia están convencidos que el liderazgo como cualidad de los docentes es importante porque así estos sirven de modelo para los estudiantes y los persuaden para convertirse en nuevos líderes transformadores de la sociedad.

### **5.3. Recomendaciones**

**Primera.** Los factores socioculturales son importantes e inciden en el liderazgo del docente de secundaria. Ante ello, es necesario que los directivos de las instituciones educativas involucren a los docentes y a los estudiantes en diferentes actividades para una adecuada convivencia en las aulas. Dichas actividades pueden ser parte del currículo escolar o de tipo extracurriculares; por ejemplo, debates entre docentes y los consejos de aula o delegados, de manera periódica, propiciándose así un dialogo fluido entre docentes y alumnos. Lo importante es que las propuestas sean accesibles para que se puedan cumplir sin complicaciones.

**Segunda.** La Dirección del colegio y plana jerárquica deben llevar a cabo proyectos de desarrollo organizacional, donde emprendan actividades que desarrollen vínculos no solo laborales, sino afectivos, de valoración y mayor conocimiento de los recursos humanos de la escuela. En vez de enfatizar los aspectos negativos, debe priorizarse la práctica de valores, el desarrollo de competencias y habilidades sociales del personal docente. Al mismo tiempo, debe atenderse las necesidades de los docentes y ayudarlos a superar circunstancias adversas como la falta de personalidad, compromiso con su propia profesión y vocación. Los directivos deben organizar talleres para la formación de líderes docentes, solicitando para ello apoyo del ente rector (MINEDU). Esa es la forma ideal de llevar a cabo proyectos de desarrollo humano integral que redunden en el buen ambiente de trabajo y formación de los alumnos.

**Tercera.** En la actualidad los docentes deben dejar en el pasado el autoritarismo en las aulas. Hoy en día se necesitan docentes con un liderazgo transformacional, el cual se le conoce como el “liderazgo integral”. El líder educativo debe tener visión en el futuro, conocimientos, capacidad para indagar, cuestionar y crear espacios agradables de trabajo, en los que prevalezca la responsabilidad, respeto y confianza hacia los estudiantes. Una buena práctica sería la realización de reuniones de coordinación en que dialoguen y debatan mejoras de aprendizaje considerando la realidad escolar. Estas reuniones pueden ser por áreas o niveles. Asimismo, debe promoverse la autoformación, la lectura de revistas digitales, asistencia a capacitaciones propuestas por editoriales o llevar cursos virtuales que propone el Ministerio de Educación (Plataforma Perú Educa). Cabe recordar que un docente apunta a una continua formación para lograr un mayor desarrollo profesional. Por último, las evaluaciones entre pares o la autoevaluación, ayudarían periódicamente, a fin de corregir a corto plazo las deficiencias que se adviertan.

**Cuarta.** Es necesario que se trabaje en la educación de los estudiantes de manera conjunta con padres de familia y docentes, sin dejar de lado el rol primordial del estudiante. Un alumno que ve el trabajo de sus docentes en armonía con el de sus padres tiene un buen ejemplo a seguir. Por ello, se recomienda realizar en el aula actividades que permitan al docente conocer aspectos personales de sus pupilos, de acuerdo a su edad y preferencias, así como, preocuparse por su entorno familiar y social. El docente líder no debe limitar su labor a calificar exámenes o a la entrega de reportes, sino a propiciar reuniones periódicas

con todos los padres de familia o con aquellos estudiantes con mayores dificultades. Los docentes que entienden la importancia de su liderazgo deben mantener una buena comunicación con los padres de familia, tenerlos informados de las nuevas estrategias, brindarles pautas para que orienten el aprendizaje de sus hijos, ya que el apoyo al trabajo escolar en casa es fundamental para formar el compromiso y responsabilidad en los niños y adolescentes.

## Referencias

- Acero, I. D., Saray, A. B., Páez, J. D., Pacheco, C. X. y Torres, D. M. (2016). Representaciones sociales de los maestros sobre la familia y su rol en la escuela. *Encuentros*, 14(1), 119- 138.
- Aguaded, M. C. y Pantoja, M. J. (2015). Innovar desde un proyecto educativo de inteligencia emocional en primaria e infantil. *Tendencias Pedagógicas*, 26, 69- 88.
- Ahumada, I. (2016). Metalexigrafía del español: clasificación orgánica y tipología de los diccionarios en el *Diccionario Bibliográfico de la Metalexigrafía del Español (DBME)*. *Anuario de Estudios Filosóficos*, XXXIX, 5-24.
- Alarcón, A., Munera, L. y Montes, A. (2017). La Teoría Fundamentada en el Marco de la Investigación Educativa. *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(1), 236-245.
- Almirón, V., Tikhomirova, A., Toriz, T., Casandra, A. y García-Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *c: Revista electrónica de investigación y docencia creativa*, 4, 24-27.
- American Psychological Association (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (sexta edición). Washington: APA.
- Area, M., Sanabria, A. y Vega, A. (2013). Las políticas educativas TIC (Escuela 2.0) en las Comunidades Autónomas de España desde la visión del profesorado. *Campus virtuales*, 2(1), 74-88
- Ascorra, P., López, V. y Urbina, C. (2016). Participación estudiantil en escuelas chilenas con buena y mala convivencia escolar. *Revista de Psicología*, 25(2), 1-18.
- Ávalos, B. (2011). El liderazgo docente en comunidades de práctica. *Educación*, 47(2), 237-252.
- Balarin, M. (2016). El contexto importa: reflexiones acerca de cómo el contexto y la composición escolar afectan el rendimiento may la experiencia educativa de los estudiantes. En Grade, *Investigación para el desarrollo en el Perú: Once balances* (pp. 27-53). Lima: Grade.
- Balda, R. D. y Guzmán, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador. *REFCalE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 3(2), 109-120.
- Bandalos, D. L. y Finney, S. J. (2010). Factor analysis: Exploratory and confirmatory. En G. R. Hancock y R. O. Mueller (eds.), *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences* (pp. 93-114). New York: Routledge.

- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mayor desempeño del mundo para alcanzar sus resultados*. (Documento de trabajo 41). Santiago de Chile: PREAL.
- Bernal, A., & Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-70.
- Botía, A. B. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39.
- Briones, E. y Lara, L. (2016). Educación ética en la Universidad a través del diálogo multicultural online. *Comunicar*, 24(47), 99-107.
- Bruner, J. (2013). *La educación, puerta de la cultura*. Madrid: Antonio Machado Libros.
- Caballero, C. C., González, O. y Palacio, J. E. (2015). Relación del burnout y el engagement con depresión, ansiedad y rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Científica Salud Uninorte*, 31(1), 59.-69.
- Cabrera, L. R. (2018). *Gestión de soporte docente en el logro de los aprendizajes en el área de matemática en la Institución Educativa Pública N° 057*. Tesis de segunda especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Universidad San Ignacio de Loyola. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/6243/3/2018\\_CABRERA\\_HUAMAN\\_LUZ\\_RAQUEL.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/6243/3/2018_CABRERA_HUAMAN_LUZ_RAQUEL.pdf).
- Caetano, A. P. y De Lurdes, M. (2016). Ética profissional e Formação de Professores. *Sísifo*, 8, 49-60.
- Carbonell, F. (2005). *Educación en tiempos de incertidumbre: equidad e interculturalidad en la escuela*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Casero, A. (2016). Deconstrucción del “buen profesor”. Análisis de las características formales y no formales de la docencia universitaria. *Relieve*, 22(2), 1-14.
- Castillo, C., Chacón, T. y Díaz-Véliz, G. (2016). Ansiedad y fuentes de estrés académico en estudiantes de carreras de la salud. *Investigación en educación médica*, 5(20), 230-237.
- Cehua, P. y Williams, C. (2015). *El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGEL N° 12, región Lima-provincias-2013*. Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/258>.
- Chaparro, A., González, C. y Caso, J. (2016). Familia y rendimiento académico: configuración de perfiles estudiantiles en secundaria. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(1), 53-68.

- Constantino, G. (2016). Modalidades comunicativo-discursivas de participación en comunidades virtuales de aprendizaje: una propuesta para la evaluación formativa. *Revista latinoamericana de estudios del discurso*, 5(2), 7-32.
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231-284.
- Cornejo, R., Albornoz, N., Castañeda, L., Palacios, D., Etcheberrigaray, G., Fernández, R. y Lagos, J. I. (2015). Las prescripciones del trabajo docente en el nuevo marco regulatorio de políticas educativas en Chile. *Psicoperspectivas*, 14(2), 72-83.
- Covey, S. (2005). *El 8o hábito: de la efectividad a la grandeza*. México: Paidós.
- Cruz, A., Armas, L., Plascencia, A. y Plascencia, A. (2017). Desde las primeras nociones sobre la tuberculosis hasta la estrategia “fin de la tuberculosis”: desafíos sociales para la infancia en México. *Revista Cubana de Medicina Tropical*, 69(2), 1-15.
- Cuevas, M. C. y Medina, M. A. (2016). Observadores: un rol determinante en el acoso escolar. *Pensamiento psicológico*, 14(1), 89-102.
- De Botton, L. (2015). La dimensión instrumental en las comunidades de aprendizaje. *Intangible Capital*, 11(3), 305-371.
- Decreto de Urgencia N° 004-2009, Crean el Programa Nacional de Recuperación de las Instituciones Públicas Educativas Emblemáticas y Centenarias (10 de enero 2009)  
En: *Normas Legales* N° 388055. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Decretos de Urgencia.
- Del Brío González, E., López, C. y Vereas, C. (2015). Educación financiera en la infancia. Propuesta didáctica en educación infantil. *Ensayos: Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 30(2), 99-122.
- Duran, S., Fuenmayor, A., Cárdenas, S. y Hernández R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. *Desarrollo gerencial*, 8(2).
- Espinoza, J. L. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los Centros Educativos Iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016*. Tesis para optar grado de Doctor en Educación. Universidad Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/727>.
- Fairlie, A. (2017). Programas de Posgrado en Crecimiento Verde y Desarrollo Sostenible: una aproximación comparativa. *Educación*, 26(50), 62-87.
- Figuroa, T. y Vásquez, N. K. (2016). *Desarrollo psicomotor en niños menores de un año que acuden a la estrategia de crecimiento y desarrollo del Hospital Provincial Docente Belén Lambayeque 2016*. Tesis para optar el grado de Licenciado en Enfermería. Universidad Señor de Sipán. <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/754?show=full>.
- Fishman, D. (2017). *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Lima: Planeta.



- Flores, G. y Jiménez, M. S. (2015). Las representaciones sociales sobre derechos humanos en niños de primaria. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(3), 116-131.
- Flores, M. (2007). La identidad cultural del territorio como base de una estrategia de desarrollo sostenible. *Revista Opera*, 7, 35-54.
- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones*. Concepción: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>.
- Gallego, A. M., Ospina, S. A., Quintero, S. R. y Jaramillo, B. (2015). Una mirada hacia la consolidación de la educación preescolar y el saber pedagógico de los agentes educativos. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(44), 267-279.
- García-Allen, J. (2019). Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales. *Psicología y Mente*. <https://psicologiymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
- Gavidia, V. (2001). La transversalidad y la escuela promotora de salud. *Revista Española de Salud Pública*, 75(6), 505-516.
- Giménez Fuentes-Guerra, F. J. y Díaz Trillo, M. (2016). *Diccionario de educación física en primaria* (vol. 13). Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.
- Gómez, M. I. R., Del Valle, M. S. y De la Vega, R. (2018). Revisión nacional e internacional de las competencias profesionales de los docentes de Educación Física. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 34, 383- 388.
- Grados, J. y Sánchez, E. (2017). *La entrevista en las organizaciones*. México: El Manual Moderno.
- Harter, S. (2012). *La construcción del yo: fundamentos socioculturales y de desarrollo*. Nueva York: Guildford Press
- Hernández, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Herrera, E. R. (2017). *Estilo de liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Santa Ana de la ciudad de Chíncha-2016*. Tesis para optar el grado de Maestría en Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de Huancavelica. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1425?show=full>.
- Herrera, P. A., Alvarado, P. J. A. y Huayta, L. H. (2017). Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana. *Horizonte de la Ciencia*, 7(13), 103-121.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Journal*, 50 (1), 42-47.

- Huanca, L. (2015). *Influencia de capacidad de liderazgo y nivel de gestión de los Directores en el aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de menores del ámbito de la UGEL San Román 2014*. Tesis para optar el grado de Doctora en Educación. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/261>.
- Huillca, B. J. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Tesis para optar el grado de Maestría en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/4616>.
- Ibáñez, M. y Muñoz, L. (2017). La educación ambiental como ámbito emergente de la educación social, un nuevo campo socioambiental global. *RES-Revista de Educación Social*, 25, 134-147.
- Jiménez, C. C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. Tesis para optar el grado de Maestría en Psicología. Universidad Católica de Colombia. <http://repository.ucatolica.edu.co:8080/handle/10983/2084>.
- Labrador, F. L., Requesens, A. R. y Helguera, M. H. (2018). *Guía para padres y educadores sobre el uso seguro de Internet, móviles y videojuegos*. Madrid: Fundación Gaudium.
- Leal, F., Albornoz, M. y Rojas, M. I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios pedagógicos*, 42(2), 193-205.
- Lewin, K. (1950). El problema del liderazgo de las minorías. *Estudios en liderazgo: liderazgo y acción democrática*, 192-194.
- Mascall, B., Leithwood, L., Straus, T., Sacks, R. (2008). La relación entre el liderazgo distribuido y el optimismo académico de los profesores. *Revista de Administración Educativa*, 46(2), 214-228.
- Martínez, I. (2015). *UF2120 - Diseño de encuestas y cuestionarios de investigación*. España: Elearning.
- Mascaró, L. (2017). *Liderazgo transformacional y gestión pedagógica del director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa N° 31542-Ocopilla-Huancayo, 2016*. Tesis para optar el grado de Maestría en Educación. Universidad Peruana Los Andes. <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/UPLA/561>.
- Meliss, M. y Hernández, P. S. (2015). Nuevos retos para la lexicografía pedagógica bilingüe alemán-español. *Revista Internacional de Lenguas Extranjeras*, 4, 123-150.
- Mellado, M. E. y Chaucono, J. C. (2016). Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche. *Revista Electrónica Educare*, 20(1), 1-18.

- Ministerio de Educación de Perú (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.
- Moliner, O., Traver, J. A., Ruiz, M. P. y Segarra, T. (2016). Estrategias que inciden en los procesos de democratización de la escuela. Una aproximación teórica. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(2), 116-129.
- Montes, C., & Roca, D. (2016). El liderazgo femenino en la creatividad publicitaria. *Cuadernos.info*, 39, 113-131.
- Mora, S., Gómez, J. y Orozco, L. (2015). Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de Gestión Administrativa y del Talento Humano que presentan los empleados de la empresa Distraves SA de Cúcuta. *Mundo Fesc*, 5(9), 64-68.
- Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 53-66.
- Nomdedeu, A. y Tarp, S. (2018). Hacia un modelo de diccionario en línea para aprendices de español como LE/L2. *Journal of Spanish Language Teaching*, 5(1), 50- 65.
- Orjuela, B. C. M. y Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, (39), 142-177.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1982). *Informe Mundial sobre las Políticas Culturales*. México: UNESCO.
- Parra, R. (2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 2, 54-72.
- Pérez, A., Ferrer, R. y García, E. (2015). Tiempo escolar y subjetividad: significaciones sobre la práctica docente en escuelas de tiempo completo. *Revista mexicana de investigación educativa*, 20(65), 507-527.
- Pérez, J. y Gardey, A. (2009). Definición de factor. *Definición.de*. <https://definicion.de/factor/>.
- Pérez, J. y Gardey, A. (2008). Definición de líder. *Definición.de*. <https://definicion.de/liderazgo/>
- Pérez, J. y Merino, M. (2008). Definición de sociedad. *Definición.de*. <https://definicion.de/sociedad/>.
- Pretell, J. A. y Huamán, J. A. (2019). *Taller de liderazgo para mejorar la gestión de los aprendizajes en las Instituciones Educativas del nivel primaria del distrito San Felipe, provincia de Jaén, región Cajamarca 2015*. Tesis para optar por el grado de Maestría en Ciencias de la Educación. Universidad nacional Pedro Ruiz Gallo. <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/7873>.

- Quilaqueo, D., Quintriqueo, S. y Riquelme, E. (2016). Identidad profesional docente. Práctica pedagógica en contexto mapuche. *Estudios pedagógicos*, 42(2), 269-284.
- Requena, B. E. S. (2016). Las TIC y la educación social en el siglo XXI. *EDMETIC*, 5(1), 8- 24.
- Rodríguez, C. (2015). Competencias comunicativas en idioma inglés: La influencia de la gestión escolar y del nivel socioeconómico en el nivel de logro educativo en L2-inglés. *Perfiles educativos*, 37(149), 74-93.
- Salom, M. A. C. (2015). El liderazgo emergente de los directores escolares en España: la voz del profesorado. *Revista Ibero-americana de Educação*, 69, 207-228.
- Salvador, M., De la Fuente, M. y Álvarez, J. (2015). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*, 2(3), 275-288.
- Sánchez, J. B. y Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- Segoviano, J. y Garza, A. (2015). Factores personales, familiares, escolares, culturales y sociales correlacionados con el rendimiento académico: estudio en alumnos de la licenciatura en administración de la UANL. *Vincula Tégica*, 1(1), 2081-2100.
- Sheninger, E. (2019). *Liderazgo digital: paradigmas cambiantes para tiempos cambiantes*. Thousand Oaks, California Rexford, NY: Centro Internacional Corwin para el Liderazgo en Educación.
- Simón, C. y Giné, C. (2016). Escuela, familia y comunidad: construyendo alianzas para promover la inclusión. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 10(1), 25-42.
- Tamar, F. (2005). Maltrato entre escolares (bullying): estrategias de manejo que implementan los profesores al interior del establecimiento escolar. *Psykhé*, 14(1), 211-225.
- Tobón, S., Guzmán, C. E., Silvano, J. y Cardona, S. (2015). Sociedad del conocimiento: estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja. *Paradigma*, 36(2), 7-36.
- Torres, J. (2016). *Factores sociales y laborales que determinan las inadecuadas relaciones interpersonales en los trabajadores de la micro red-centro de salud ciudad de dios-Guadalupe: 2015*. Tesis para optar el título de Licenciada en Trabajo Social. Universidad Nacional de Trujillo. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1578>.
- Torres, J. A. y Castillo, S. (2016). Incidencia de las políticas de apoyo educativo en las estructuras organizativas de los centros desde la perspectiva del profesorado: Un estudio en la provincia de Jaén. *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*, 19(2), 205-228.

- Urresta, M., Bolívar, J. y Méndez, E. M. (2016). *Diccionario: Educación, Actividad Física y Deportes*. Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Urrutia, E. K. M., Urrutia, X. A. M. y Chiluisa, J. M. O. (2017). Las TICS en la educación intercultural. *Revista Publicando*, 4(11, 1), 369-379.
- Valencia, J. B., Torres, A. y Paniagua, C. (2017). Variables e índices de competitividad de las empresas exportadoras, utilizando el PLS. *Cimexus*, 10(2), 13-32.
- Vallejo, E. G., Chancay, J. M. y Mosquera, J. E. (2016). Liderazgo y gerencia de proyectos educativos y sociales. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 274-283.
- Vargas, T. J. (2017). *Factores socioculturales asociados al nivel de conocimiento en administración del personal directivo del Hospital "Víctor Ramos Guardia" Huaraz 2013*. Tesis para optar el grado de Maestría en Gestión y Gerencia en los Servicios de Salud. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/2048>.
- Vissupe, M. D., Gallo, L. A. y Morales, V. M. (2017). Características de la expresión emocional en los escolares primarios y su manejo desde la perspectiva del personal docente-educativo. *Revista Electrónica Educare*, 21(1), 1-16.
- Zambrano, J., Ramón, M. y Espinoza, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

Los factores socio culturales en el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera” de Lima, 2017

Problemas	Objetivos	Categorías	Metodología
<p>General ¿Cómo afectan los factores socio-culturales en el liderazgo del docente de secundaria de la Institución Educativa Emblemática “Bartolomé Herrera” de Lima, 2017?</p>	<p>General Conocer la manera en que los factores socio culturales afectan el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera” de Lima, 2017.</p>	<p>Categoría 1. Factores socio culturales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo y crecimiento</li> <li>- Competencias organizativas</li> <li>- Visión de escuela</li> <li>- Cualidades personales.</li> <li>- Ansiedad y estrés</li> <li>- Ética y moralidad.</li> <li>- Clima organizacional</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> </ul> <p>Categoría 2. Liderazgo del docente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de previsión y ambición.</li> <li>- Manejo de grupo</li> <li>- Capacidad de gestión</li> </ul>	<p><i>Enfoque:</i> Cualitativo</p> <p>Alcance: Exploratorio</p> <p>Diseño: Teoría fundamentada</p> <p>Población: 24 docentes</p> <p>Sujetos de la investigación:</p> <p>Técnicas: Encuesta, focus group, Entrevista.</p> <p>Instrumentos: Cuestionario sobre estilos de liderazgo, guía de debate y guía de entrevista</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilos de liderazgo que aplica el docente en la comunidad educativa: Democrático Autoritario Laissez faire Situacional</li> </ul>	
<p>¿Cuáles son los factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes?</p> <p>¿Cuáles es el estilo de liderazgo que tienen los docentes?</p> <p>¿Cuál es la importancia del liderazgo docente en la comunidad educativa?</p>	<p>Específicos</p> <p>Identificar los factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes.</p> <p>Identificar el estilo de liderazgo que tienen los docentes.</p> <p>Explicar la importancia del liderazgo docente en la comunidad educativa.</p>		



## Anexo 2

### Instrumentos

#### Guía de entrevista para directivos y jerárquicos

**Título de la investigación:**

Los factores socio culturales en el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la IE  
“Bartolomé Herrera”

**Entrevistado:**

**Cargo / profesión / grado académico** (del entrevistado): \_\_\_\_\_

Institución donde labora: \_\_\_\_\_

**Objetivo general:** *Conocer la manera en que los factores socioculturales afectan el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la IE Bartolomé Herrera – 2017.*

1. ¿Es el docente herreriano competente en la gestión pedagógica que realiza? Explique
2. ¿Contribuye el docente herreriano en la calidad educativa de la institución? ¿Cómo?

**Objetivo específico 1:** *Identificar los factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes.*

3. ¿Conoce el docente herreriano el PEI institucional y demás documentos de gestión?  
¿En qué basa su respuesta?
4. ¿Qué dificultades son notorias en el liderazgo del docente herreriano?

**Objetivo específico 2:** *Identificar el estilo de liderazgo que tienen los docentes.*

5. ¿Qué estilos de liderazgo observa en el personal docente?
6. ¿Guarda similitud el liderazgo de los docentes con el liderazgo de la plana jerárquica? Explique.

**Objetivo específico 3:** *Explicar la importancia del liderazgo docente en la comunidad educativa.*

7. ¿Por qué es importante el liderazgo docente en la comunidad educativa?
- 8 ¿Qué aspectos de mejora plantea para optimizar el liderazgo del docente herreriano ante la comunidad?

\_\_\_\_\_  
Nombres y  
apellidos

DNI N° \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

## Guía de entrevista para Docentes

### Título de la investigación:

Los factores socio culturales en el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la IE  
“Bartolomé Herrera”

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo / profesión / grado académico (del entrevistado): \_\_\_\_\_

Institución donde labora: \_\_\_\_\_

**Objetivo general:** *Conocer la manera en que los factores socioculturales afectan el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la IE Bartolomé Herrera – 2017.*

1. ¿Cómo define su relación con la comunidad educativa Herreriana?
2. ¿Qué influencia ejerce su labor profesional en el desarrollo integral de sus alumnos?

**Objetivo específico 1:** *Identificar los factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes.*

3. ¿Lidera sus acciones cotidianas con apoyo del sistema educativo peruano representado por el MINEDU? Explique.
4. ¿Cuáles son sus temores al ejercer su liderazgo ante la sociedad, en primera instancia ante sus alumnos y padres de familia?

**Objetivo específico 2:** *Identificar el estilo de liderazgo que tienen los docentes.*

5. ¿De qué manera ejerce su liderazgo en la comunidad educativa?
6. ¿Cómo definiría el/los estilo(s) de liderazgo que pone en práctica en su vida profesional?

**Objetivo específico 3:** *Explicar la importancia del liderazgo docente en la comunidad educativa.*

7. ¿Es consciente de su rol protagónico y trascendente en la sociedad? Explique.
8. ¿Qué factores le impiden ejercer su liderazgo en forma profesional y segura ante la comunidad educativa?

\_\_\_\_\_  
Nombres y  
apellidos

DNI N° \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

## Guía de entrevista para estudiantes (Municipio escolar)

### Título de la investigación:

Los factores socio culturales en el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la IE  
“Bartolomé Herrera”

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo / profesión / grado académico** (del entrevistado):

\_\_\_\_\_

Institución donde labora:

\_\_\_\_\_

**Objetivo general:** *Conocer la manera en que los factores socioculturales afectan el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la IE Bartolomé Herrera – 2017.*

1. ¿Cuál es el trato que tus profesores brindan a tus compañeros de aula?  
Explica o describe.
2. ¿Cuáles son las principales competencias y habilidades que observas en los mismos?

**Objetivo específico 1:** *Identificar los factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes.*

3. ¿Demuestran personalidad tus maestros en su labor profesional? Explica tu respuesta.
4. ¿Qué opinas del nivel cultural de tus profesores?

**Objetivo específico 2:** *Identificar el estilo de liderazgo que tienen los docentes.*

5. ¿Cómo calificarías el estilo de liderazgo de tus profesores? ¿Por qué?
6. ¿Qué nombre le pondrías al estilo de liderazgo de tus profesores? ¿Por qué?

**Objetivo específico 3:** *Explicar la importancia del liderazgo docente en la comunidad educativa.*

7. ¿Por qué es importante el rol de los profesores en tu vida cotidiana?
8. ¿Es importante el aporte de tus profesores en la comunidad? ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
Nombres y  
apellidos

DNI N° \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

## Guía de entrevista para padres de familia (Comité de APAFA)

### Título de la investigación:

Los factores socio culturales en el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la IE “Bartolomé Herrera”

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo / profesión / grado académico** (del entrevistado): \_\_\_\_\_

Institución donde labora: \_\_\_\_\_

**Objetivo general:** *Conocer la manera en que los factores socioculturales afectan el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la IE Bartolomé Herrera – 2017.*

1. ¿Cómo es la relación entre los padres de familia y docentes de la Institución Educativa Emblemática “Bartolomé Herrera”? Explique.
2. ¿Cómo son calificados los profesores de la IE “Bartolomé Herrera” por los padres de familia?

**Objetivo específico 1:** *Identificar los factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes.*

3. ¿Qué aspectos favorables observa en la labor profesional del personal docente de la IE “Bartolomé Herrera”?
4. ¿Qué aspectos desfavorables observa en la labor profesional del personal docente de la IE “Bartolomé Herrera”?

**Objetivo específico 2:** *Identificar el estilo de liderazgo que tienen los docentes.*

5. ¿Lideran profesionalmente los docentes a sus menores hijos? Explique cómo.
6. ¿Qué nombre le pondrían al liderazgo que demuestran los docentes?

**Objetivo específico 3:** *Explicar la importancia del liderazgo docente en la comunidad educativa.*

7. ¿Considera trascendente la influencia que ejercen los docentes en la comunidad educativa? ¿Por qué?
8. ¿Trabajan los docentes bajo un estilo pedagógico notorio y que es seguido por la comunidad educativa en general? Explique cuál es ese estilo.

\_\_\_\_\_  
Nombres y  
apellidos

DNI N° \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

## Guía de debate para docentes

### Título de la investigación:

Los factores socio culturales en el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la IEE “Bartolomé Herrera”

**Objetivo general:** *Conocer la manera en que los factores socioculturales afectan el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la IE Bartolomé Herrera – 2017.*

1. ¿Cuál es la imagen integral que tienes del/la maestro(a) herreriano en su rol de líder educativo?
2. ¿Qué factores personales y del sistema educativo afectan su liderazgo?

**Objetivo específico 1:** Identificar los factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes.

3. ¿Cuáles son los factores socio culturales con mayor incidencia en el liderazgo del/la docente Herreriano?
4. ¿Consideras que tienes el soporte suficiente para empoderarte en tu rol de líder socio cultural?

**Objetivo específico 2:** Identificar el estilo de liderazgo que tienen los docentes.

5. ¿Qué estilos de liderazgo observas en tus colegas?
6. ¿Cómo identificas el/los estilos de liderazgo de los docentes herrerianos?

**Objetivo específico 3:** Explicar la importancia del liderazgo docente en la comunidad educativa.

7. ¿Consideras fundamental que el docente herreriano sea un líder activo en la comunidad?  
¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
8. ¿Cómo consideran ustedes que son vistos ante los alumnos y padres de familia?

\_\_\_\_\_  
Nombres y  
apellidos

DNI N° \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_.

## Guía de debate para alumnos

### Título de la investigación:

Los factores socio - culturales en el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la IEE “Bartolomé Herrera”

**Objetivo general:** *Conocer la manera en que los factores socioculturales afectan el liderazgo del docente de Educación Secundaria de la IE Bartolomé Herrera – 2017.*

1. ¿Consideras que tus maestros lo son por vocación e influyen en tu vida estudiantil?
2. ¿Ejercen tus maestros su labor pedagógica con personalidad y altas competencias profesionales?

**Objetivo específico 1:** Identificar los factores socioculturales con mayor incidencia en el liderazgo de los docentes.

3. ¿Qué aspectos positivos y negativos observas en el maestro/a Herreriano?
4. ¿Podrías afirmar que el/la docente herreriano es líder? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?

**Objetivo específico 2:** Identificar el estilo de liderazgo que tienen los docentes.

5. ¿Cómo definirías el liderazgo en tus maestros?
6. ¿Cuántos estilos de liderazgo has observado en tus maestros o todos lideran por igual?

**Objetivo específico 3:** Explicar la importancia del liderazgo docente en la comunidad educativa.

7. ¿Consideras importante que tus maestros(as) lideren en la comunidad? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
8. ¿Qué consideras que deben hacer tus maestros para ser realmente líderes?

\_\_\_\_\_

Nombres y apellidos

DNI N° \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_.

## Estilo de liderazgo del docente

### Introducción:

Estimado (a) alumno (a), el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca del estilo de liderazgo del profesor de su institución educativa.

### Datos generales:

Sexo: (    ) femenino    (    ) masculino

Edad: \_\_\_\_\_ años

Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_

### Indicaciones:

Este cuestionario es anónimo.

Por favor, responde con sinceridad.

Lee detenidamente cada ítem, para los cuales hay varias opciones de respuestas y elige la que representa mejor la percepción que tienes acerca de la capacidad de liderazgo de tus profesores. Marca con una “X” en un sólo recuadro.

La escala de calificación es:

Opinión	
TED	= Totalmente en desacuerdo
ED	= En desacuerdo
NA-ND	= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
DA	= De acuerdo
TDA	= Totalmente de acuerdo

### Tu profesor...

Ítem	Descripción	TED	ED	NA-ND	DA	TDA
1	Soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan dentro del aula.					
2	Sanciona con imparcialidad a los educandos y otros miembros por las faltas o incumplimiento de tareas.					
3	Acepta sin problemas las sugerencias.					
4	Estimula y motiva permanentemente a todos los educandos por su buen desempeño.					
5	En cuanto a su actitud es honesto y justo					
6	Supervisa personalmente todas las actividades de sus					

	educandos.					
7	Genera un clima de miedo e inseguridad.					
8	Asume proyectos innovadores					
9	Es amigable y cortés en sus relaciones con sus educandos y padres de familia.					
10	Se muestra indiferente frente a los problemas que suceden en la institución.					
11	Asume una actitud autoritaria para resolver problemas.					
12	Es emprendedor.					
13	Se encuentra preparado para desarrollar cambios radicales.					
14	Muestra un estilo anárquico (dejar hacer, dejar pasar).					
15	Motiva permanentemente para el logro de las metas y planes del salón.					
16	Permite que abusen de su confianza.					
17	Espera que sus alumnos tomen iniciativas a nuevos proyectos o ideas antes que él los haga.					
18	Favorece una justa distribución de las actividades entre sus educandos.					
19	Promueve el consenso entre sus educandos y padres de familia.					
20	Generalmente practica una comunicación horizontal de mutuo respeto.					
21	Busca diversas soluciones en equipo considerando a los educandos.					
22	Prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos promoviendo la participación activa de toda la comunidad.					
23	Para tener mayor aceptación de los educandos tolera la impuntualidad e incumplimiento de las tareas.					
24	Acepta los problemas y trabaja con ellos.					
25	Decide él sólo lo que se debe hacer y cómo hacerlo.					
26	Planifica proyectos para satisfacer las expectativas de la comunidad educativa.					
27	Delega tareas a los educandos oportunamente.					
28	Es muy exigente académicamente.					
29	Brinda oportunamente asesoría e información clara a los educandos que lo necesitan.					
30	Toma las decisiones de acuerdo a la realidad del aula					



	y que ello permita mayor rendimiento del educando.					
31	Respeto el criterio y opiniones de todos los educandos.					
32	Da libertad a los educandos para tomar decisiones, aunque éstas no sean las más adecuadas.					
33	Es capaz de cambiar la rutina del aula y aprender nuevos procedimientos.					
34	Considera innecesario el reconocimiento a los educandos por su esfuerzo.					
35	Clarifica y consensua con los educandos las metas y objetivos que se trazan en el aula.					
36	Puede reajustar un proyecto hasta hacerlo viable.					
37	Resuelve un problema solo y sin consultar.					
38	Deja que sus alumnos hagan sus actividades como crean más conveniente.					
39	Considera que su manera de actuar motiva el buen desempeño de sus educandos.					
40	Se siente satisfecho, por el desempeño que demuestran sus educandos.					

### Estilos de liderazgo

Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento
Democrático	– Orienta y delega responsabilidades	27, 29	
	– Capacidad para escuchar y debatir	3, 19, 20	
	– Igualdad en el trato	2, 5, 18	
	– Buenas relaciones	4, 9	
	– Toma de decisiones	1, 21, 22, 35	
Autoritario	– Impone su autoridad	11, 25, 37	Cuestionario sobre estilos de liderazgo
	– Excesiva supervisión	6, 28	
	– Relación de sumisión	7, 31	
Laissez faire	– Tolera el incumplimiento	14, 16, 23	
	– Libertad de acción	32, 38, 17	
	– Indiferencia ante los problemas.	10	
Situacional	– Disposición a los cambios	33, 36, 13	
	– Toma de decisiones de acuerdo a la realidad	26, 30, 34	
	– Innovador y visionario	8, 12, 24	
	– Motivación permanente	15, 39, 40	

Fuente: Calla (2010)

### Índices

	Opinión	Índice
TED	= Totalmente en desacuerdo	1
ED	= En desacuerdo	2
NA-ND	= Ni d acuerdo ni en desacuerdo	3
DA	= De acuerdo	4
TDA	= Totalmente de acuerdo	5

Bartolomé Milán Matta y Nérida Vega Morales lo emplearon en la investigación *Clima escolar y su relación con la calidad educativa en la I.E. N° 3043 "Ramón Castilla" de San Martín de Porres, 2009.*

**Tabla 2.2**

*Distribución de puntajes mínimo y máximo y los niveles de cada dimensión de la variable estilos de liderazgo*

Estilo	Puntaje		Niveles de interpretación		
	máximo	mínimo	Bajo	Medio	Alto
Liderazgo Democrático	70	14	14 a 32	33 a 51	52 a 70
Liderazgo Autoritario	35	7	7 a 16	16 a 25	26 a 35
Liderazgo Laissez faire	35	7	7 a 16	16 a 25	26 a 35
Liderazgo Situacional	60	12	7 a 24	25 a 42	43 a 60
Liderazgo	200	40	40 a 93	94 - 147	148 - 200

Fuente: Calla (2010).

## Anexo 3

### Fichas de validación de los instrumentos



**Ficha de validación**  
(Juicio de expertos)

Nombre del instrumento: *Guía de entrevista para padres de familia.*  
 Autor del instrumento : *Marco Antonio Malca Delgado.*  
 Maestría : *Marco Antonio Malca Delgado.*

Criterios	Indicadores	Deficiente					Malo					Regular					Buena					Muy buena				
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100					
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																					X				
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																						X			
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																						X			
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																						X			
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																						X			
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																						X			
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																						X			
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																						X			
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																						X			
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																						X			

Observación: Considerar las observaciones y sugerencias.

Opinión de aplicabilidad: Puede utilizarlos en la investigación.

Promedio de valoración: 90 %

Lugar y Fecha: Lima, 20 de octubre de 2017.

Grado, nombres y apellidos del especialista: Dr. Oscar Melanio Dávila Rojas.

Firma del informante

DNI N° 10379965. Teléfono: 990339847



**Ficha de validación**  
(Juicio de expertos)

Nombre del instrumento: *Guía de entrevista para directivos y jerárquicos.*  
 Autor del instrumento : *Marco Antonio Malca Delgado.*  
 Maestría : *Marco Antonio Malca Delgado.*

Criterios	Indicadores	Deficiente					Malo					Regular					Buena					Muy buena				
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100					
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																								X	
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																								X	
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																								X	
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																								X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																								X	
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																								X	
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																								X	
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																								X	
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																								X	
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																								X	

Observación: Considerar las observaciones y sugerencias.

Opinión de aplicabilidad: Puede utilizarlos en la investigación.

Promedio de valoración: 90 %

Lugar y Fecha: Lima, 20 de octubre de 2017.

Grado, nombres y apellidos del especialista: Dr. Oscar Melanio Dávila Rojas.

Firma del informante

DNI N° 10379965. Teléfono: 990339847

**Ficha de validación**  
(Juicio de expertos)

Nombre del instrumento: *Guía de entrevista para docentes.*  
 Autor del instrumento : *Marco Antonio Malca Delgado.*  
 Maestría : *Marco Antonio Malca Delgado.*

Criterios	Indicadores	Deficiente			Malo			Regular			Bueno			Muy bueno										
		0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66 - 70	71 - 75	76 - 80	81 - 85	86 - 90	91 - 95	96 - 100			
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																						X	
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																							X
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																							X
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																							X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																							X
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																							X
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																							X
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																							X
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																							X
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																							X

Observación: Considerar las observaciones y sugerencias.

Opinión de aplicabilidad: Puede utilizarlos en la investigación.

Promedio de valoración: **90 %**

Lugar y Fecha: Lima, 20 de octubre de 2017.

Grado, nombres y apellidos del especialista: Dr. Oscar Melanio Dávila Rojas.

  
 Firma del informante  
 DNI N° 10379965    Teléfono: 990339847

**Ficha de validación**  
(Juicio de expertos)

Nombre del instrumento: *Guía de entrevista para estudiantes.*  
 Autor del instrumento : *Marco Antonio Malca Delgado.*  
 Maestría : *Marco Antonio Malca Delgado.*

Criterios	Indicadores	Deficiente			Malo			Regular			Bueno			Muy bueno										
		0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66 - 70	71 - 75	76 - 80	81 - 85	86 - 90	91 - 95	96 - 100			
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																						X	
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																							X
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																							X
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																							X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																							X
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																							X
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																							X
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																							X
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																							X
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																							X

Observación: Considerar las observaciones y sugerencias.

Opinión de aplicabilidad: Puede utilizarlos en la investigación.

Promedio de valoración: **90 %**

Lugar y Fecha: Lima, 20 de octubre de 2017.

Grado, nombres y apellidos del especialista: Dr. Oscar Melanio Dávila Rojas.

  
 Firma del informante  
 DNI N° 10379965    Teléfono: 990339847



**Ficha de validación**  
(Juicio de expertos)

Nombre del instrumento: *Guía de debate (para docentes).*  
 Autor del instrumento : *Marco Antonio Malca Delgado.*  
 Maestría : *Marco Antonio Malca Delgado.*

Criterios	Indicadores	Deficiente			Malo			Regular			Bueno			Muy bueno								
		0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66 - 70	71 - 75	76 - 80	81 - 85	86 - 90	91 - 95	96 - 100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																			X		
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																				X	
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																					X
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																					X
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																					X
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																					X
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																					X
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																					X
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																					X

Observación: Considerar las observaciones y sugerencias.  
 Opinión de aplicabilidad: Puede utilizarlos en la investigación.

Promedio de valoración: **90 %**

Lugar y Fecha: Lima, 21 de octubre de 2017.  
 Grado, nombres y apellidos del especialista: Dr. Oscar Melanio Dávila Rojas.

  
Firma del informante

DNI N° 10379965 Teléfono: 990339847



**Ficha de validación**  
(Juicio de expertos)

Nombre del instrumento: *Guía de debate (para estudiantes).*  
 Autor del instrumento : *Marco Antonio Malca Delgado.*  
 Maestría : *Marco Antonio Malca Delgado.*

Criterios	Indicadores	Deficiente			Malo			Regular			Bueno			Muy bueno								
		0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66 - 70	71 - 75	76 - 80	81 - 85	86 - 90	91 - 95	96 - 100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																					X
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																					X
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																					X
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																					X
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																					X
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																					X
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																					X
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																					X
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																					X

Observación: Considerar las observaciones y sugerencias.  
 Opinión de aplicabilidad: Puede utilizarlos en la investigación.

Promedio de valoración: **90 %**

Lugar y Fecha: Lima, 21 de octubre de 2017.  
 Grado, nombres y apellidos del especialista: Dr. Oscar Melanio Dávila Rojas.

  
Firma del informante

DNI N° 10379965 Teléfono: 990339847



**Ficha de validación**  
 (Juicio de expertos)

Nombre del instrumento: *Cuestionario sobre estilos de liderazgo.*  
 Maestría : *Marco Antonio Malca Delgado.*

Criterios	Indicadores	Deficiente		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno												
		0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66 - 70	71 - 75	76 - 80	81 - 85	86 - 90	91 - 95	96 - 100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																					X
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																					X
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																					X
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																					X
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																					X
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																					X
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																					X
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																					X
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																					X

Observación: Considerar las observaciones y sugerencias.

Opinión de aplicabilidad: Puede utilizarlos en la investigación.

Promedio de valoración: 90 %

Lugar y Fecha: Lima, 20 de octubre de 2017.

Grado, nombres y apellidos del especialista: Dr. Oscar Melanio Dávila Rojas.

  
 Firma del informante

DNI N° 10379965. Teléfono: 990339847

**Ficha de validación**  
 (Juicio de expertos)

Nombre del instrumento: *Guía de entrevista para directivos y jerárquicos.*  
 Maestría : *Marco Antonio Malca Delgado.*

Criterios	Indicadores	Deficiente		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno												
		0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66 - 70	71 - 75	76 - 80	81 - 85	86 - 90	91 - 95	96 - 100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																					
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																					
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																					
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																					
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																					
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																					
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																					
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																					
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																					

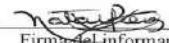
Observación: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: En base a los criterios e indicadores la guía de entrevista es aplicable.

Promedio de valoración: 86 %

Lugar y Fecha: 21 de Octubre de 2017.

Grado, nombres y apellidos del especialista: Mg. Nately Reserio Pérez Salazar.

  
 Firma del informante  
 DNI N° 25331493 Teléfono: 999709945







**Ficha de validación**  
(Juicio de expertos)

Nombre del instrumento: *Cuestionario sobre estilos de liderazgo.*  
Maestría : *Marco Antonio Malca Delgado.*

Criterios	Indicadores	Deficiente		Malo			Regular	Bueno		Muy bueno												
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																		✓			
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																			✓		
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																				✓	
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																				✓	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																				✓	
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																				✓	
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																				✓	
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																				✓	
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																				✓	
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																				✓	

Observación: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: En base a los criterios e indicadores, el cuestionario es aplicable.

Promedio de valoración: 91 %

Lugar y Fecha: 21 de octubre de 2017.

Grado, nombres y apellidos del especialista: Mg. Natally Rosario Pérez Solberg

Firma del informante

DNI N° 25331493 Teléfono: 979909945



**Ficha de validación**  
(Juicio de expertos)

Nombre del instrumento: *Guía de entrevista para docentes.*  
Autor del instrumento : *Marco Antonio Malca Delgado.*  
Maestría : *Marco Antonio Malca Delgado.*

Criterios	Indicadores	Deficiente		Malo			Regular	Bueno		Muy bueno												
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																				✓	
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																					✓
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																					✓
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																					✓
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																					✓
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																					✓
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																					✓
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																					✓
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																					✓
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																					✓

Observación: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: En base a los criterios, es aplicable.

Promedio de valoración: 85 %

Lugar y Fecha: 21 de octubre de 2017.

Grado, nombres y apellidos del especialista: Mg. Natally Rosario Pérez Solberg

Firma del informante

DNI N° 25331493 Teléfono: 979709945



**Ficha de validación**  
 (Juicio de expertos)

 Nombre del instrumento: **Guía de debate (para docentes).**

 Maestría: **Marco Antonio Malca Delgado.**

Criterios	Indicadores	Deficiente		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno											
		0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66 - 70	71 - 75	76 - 80	81 - 85	86 - 90	91 - 95	96 - 100
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																				X
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																				X
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																				X
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																				X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																				X
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																				X
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																				X
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																				X
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																				X
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																				X

Observación: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Instrumento válido para su aplicabilidad.

Promedio de valoración:

85%

Lugar y Fecha: Lima, 30 de octubre de 2017

Grado, nombres y apellidos del especialista: Mg. ( X ) Dr. ( ) Jorge Luis Cruz Peñaherrera


 Firma del informante

DNI N° 41298003 Teléfono: 989119648

**Ficha de validación**  
 (Juicio de expertos)

 Nombre del instrumento: **Cuestionario sobre estilos de liderazgo.**

 Maestría: **Marco Antonio Malca Delgado.**

Criterios	Indicadores	Deficiente		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno											
		0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66 - 70	71 - 75	76 - 80	81 - 85	86 - 90	91 - 95	96 - 100
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																				X
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																				X
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																				X
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																				X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																				X
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																				X
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																				X
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																				X
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																				X
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																				X

Observación: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Instrumento válido para su aplicabilidad.

Promedio de valoración:

95%

Lugar y Fecha: Lima, 30 de octubre de 2017

Grado, nombres y apellidos del especialista: Mg. ( X ) Dr. ( ) Jorge Luis Cruz Peñaherrera


 Firma del informante

DNI N° 41298003 Teléfono: 989119648





**Ficha de validación**  
 (Juicio de expertos)

Nombre del instrumento: *Guía de entrevista para directivos y jerárquicos.*  
 Maestría : *Marco Antonio Malca Delgado.*

Criterios	Indicadores	Deficiente		Malo			Regular			Bueno		Muy bueno										
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																					X
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																					X
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente																					X
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																					X
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																					X
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																					X
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																					X
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																					X
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																					X


Observación: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Instrumento válido para su aplicabilidad.

Promedio de valoración: **90 %**

Lugar y Fecha: Lima, 30 de octubre de 2017

Grado, nombres y apellidos del especialista: Mg. ( X ) Dr. ( ) Jorge Luis Cruz Peñaherrera



\_\_\_\_\_  
 Firma del informante

DNI N° 41298003 Teléfono: 989119648

**Ficha de validación**  
 (Juicio de expertos)

Nombre del instrumento: *Guía de entrevista para docentes.*  
 Maestría : *Marco Antonio Malca Delgado.*

Criterios	Indicadores	Deficiente		Malo			Regular			Bueno		Muy bueno										
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																					X
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																					X
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente																					X
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																					X
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																					X
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																					X
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																					X
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																					X
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																					X

Observación: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Instrumento válido para su aplicabilidad.

Promedio de valoración: **90 %**

Lugar y Fecha: Lima, 30 de octubre de 2017

Grado, nombres y apellidos del especialista: Mg. ( X ) Dr. ( ) Jorge Luis Cruz Peñaherrera



\_\_\_\_\_  
 Firma del informante

DNI N° 41298003 Teléfono: 989119648

**Ficha de validación**  
(Juicio de expertos)

Nombre del instrumento: *Guía de debate (para estudiantes).*

Maestría: *Marco Antonio Malca Delgado.*

Criterios	Indicadores	Deficiente		Malo				Regular			Bueno		Muy bueno								
		0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	66 - 70	71 - 75	76 - 80	81 - 85	86 - 90	91 - 95	96 - 100
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																	X			
2. Objetividad	Describe conductas observables en relación con las variables.																	X			
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																	X			
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																	X			
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																	X			
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las variables.																	X			
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las variables.																	X			
8. Coherencia	Hay relación entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.																	X			
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																	X			
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																	X			

Observación: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Instrumento válido para su aplicabilidad.

Promedio de valoración:

**85%**

Lugar y Fecha: Lima, 30 de octubre de 2017

Grado, nombres y apellidos del especialista: Mg. ( X ) Dr. ( ) Jorge Luis Cruz Peñaherrera

  
Firma del informante

## Anexo 4

### Galería fotográfica



**Fotografía 1.** Estudiante completando el cuestionario sobre liderazgo docente.



**Fotografía 2.** Grupo de estudiantes completando el cuestionario sobre liderazgo docente.



**Fotografía 3.** Grupo de estudiantes completando el cuestionario sobre liderazgo docente.



**Fotografía 4.** Docente antes de iniciar la entrevista.



**Fotografía 5.** Docente durante el desarrollo de iniciar la entrevista.



**Fotografía 6.** Docente al concluir la entrevista.





**Fotografía 7** Directora mostrando la guía de entrevista.



**Fotografía 9.** Padres de familia



**Fotografía 8** Docente revisando el registro de lo manifestado en la entrevista.



**Fotografía 10.** Padres de familia.



**Fotografía 11.** Debate de estudiantes.



**Fotografía 12.** Estudiante participando durante el debate.



Jesús María, 31 de octubre de 2017

Lic. Inés Doris Nuñez Collantes  
Directora de la IEE Bartolomé Herrera – UGEL 3  
Presente.-

MINISTERIO DE EDUCACIÓN	
I.E.E. BARTOLOME HERRERA	
MESA DE PARTES	
EXPEDIENTE	
N°: 2856	FOLIO: 1
FECHA: 23 NOV 2017	19
FIRMA:	

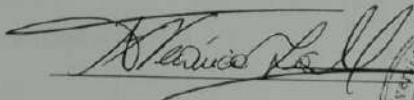
Reciba un cordial saludo.


Por medio de la presente, la Unidad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, presenta al Sr. MARCO ANTONIO MALCA DELGADO quien participa en la **MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA**.

Dicho participante desea realizar su investigación de tesis, que tiene como tema *Factores Socio Culturales en el liderazgo del docente de secundaria de la Institución Educativa Emblemática Bartolomé Herrera*, en la Institución Educativa que Usted dirige.

Se expide el presente documento a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Atentamente,

  
Mg. Verónica Fernández Montemayor  
Responsable Académica de Maestrías  
Unidad de Ciencias de la Educación y Humanidades



Lima, miércoles 27 de setiembre del 2017

Señora Directora de la Institución Educativa Emblemática "Bartolomé Herrera" – UGEL 03

Licenciada Inés Doris Nuñez Collantes.

De mi mayor consideración,

El suscrito, Licenciado Marco Antonio Malca Delgado, identificado con DNI 08700001, estudiante de post grado en Gestión e Innovación Educativa en la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con código número 2016101705, saluda a su digna persona, deseando éxitos en su gestión directiva en tan prestigioso centro educativo.

Asimismo, en base a lo conversado en su despacho el día Miércoles 20 de setiembre, solicito autorización para llevar a cabo un trabajo de investigación de sustentación de tesis, que se titula: "factores socio culturales en el liderazgo del docente de secundaria de la Institución Educativa Emblemática "Bartolomé Herrera" – 2017, la cual tiene por finalidad determinar el nivel de liderazgo que vienen ejerciendo los docentes de secundaria, optimizarlo y contribuir al desarrollo profesional del profesional de la educación de tan querida casa de estudios.

Para ello, realizaré un trabajo de investigación sin hostigar ni perjudicar la labor de la plana docente, así como mermar su prestigio profesional, sino, brindaré pautas trascendentes a fin de colaborar en el aumento de las competencias profesionales y de liderazgo de los maestros de secundaria, a través de reuniones tipo focus group, cuestionarios de índole profesional y social, etc.

Una vez terminado el trabajo de investigación, dejaré el mismo en su despacho a fin que pueda servir como un instrumento de orientación y guía para desarrollar planes de mejora y visualizar diseños efectivos de capacitaciones para los maestros.

Anhelando contar con su apoyo y autorización, ofrezco mis servicios como Educador y Ex alumno de tan querida casa de estudios en pro de nuestra niñez y juventud.

A la espera de su atenta respuesta quedo de Ud.

Fraternalmente,



Marco Antonio Malca Delgado

e-mail: [marcomalcadelgado@gmail.com](mailto:marcomalcadelgado@gmail.com)

Celular: 999310078

Blog: [elmejoreducador.blogspot.com](http://elmejoreducador.blogspot.com)

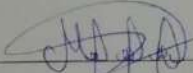
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	
I.E.E. BARTOLOME HERRERA	
MESA DE PARTES	
EXPEDIENTE	
N°: 2298	FOLIO: <input type="checkbox"/>
FECHA: 27 SEP 2017	<input type="checkbox"/>
FIRMA: <i>[Signature]</i>	

7-263-3309

954672530

Inés Nuñez

Yo, Martha Doris Fernández Díaz,  
 Padre/madre del alumno Luis Fernando Fernández Díaz, del  
1<sup>o</sup> grado F de secundaria, doy mi autorización para que mi menor hijo participe del  
 debate sobre liderazgo educativo, el cual servirá como instrumento de investigación  
 profesional de la comunidad Herreriana.

  
 Firma del padre o apoderado

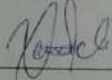
Martha Doris Fernández Díaz

Nombre completo del padre/madre de familia

DNI: 4762 5939

Fecha: 12/12/2017

Yo, Xiomara Camacho Quiroz,  
 Padre/madre del alumno Jair Lopez Camacho, del  
2 grado C de secundaria, doy mi autorización para que mi menor hijo participe del  
 debate sobre liderazgo educativo, el cual servirá como instrumento de investigación  
 profesional de la comunidad Herreriana.

  
 Firma del padre o apoderado

Xiomara Jackeline Camacho Quiroz

Nombre completo del padre/madre de familia

DNI: 46628116

Fecha: 13/12/2017

Yo, Rebeca Carrasco SAAVEDRA

Padre/madre del alumno ALVARO GABRIEL VERA CARRASCO, del  
2 grado A de secundaria, doy mi autorización para que mi menor hijo participe del  
 debate sobre liderazgo educativo, el cual servirá como instrumento de investigación  
 profesional de la comunidad Herreriana.



Firma del padre o apoderado

Rebeca Carrasco SAAVEDRA


Nombre completo del padre/madre de familia

DNI: 40390838

Fecha: 13-12-2017

Yo, CARLOS LYMAN TEJADA ZORABIA

Padre/madre del alumno EVAIR EDINHO VÁSQUEZ GIL, del  
1 grado C de secundaria, doy mi autorización para que mi menor hijo participe del  
 debate sobre liderazgo educativo, el cual servirá como instrumento de investigación  
 profesional de la comunidad Herreriana.



Firma del padre o apoderado

CARLOS LYMAN TEJADA ZORABIA

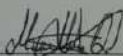
Nombre completo del padre/madre de familia

DNI: 07712656

Fecha: 13-12-17

Yo, MELIZA MERHA QUISOALA

Padre/madre del alumno CHRISTOPHER GUTIÉRREZ MERHA, del  
1 grado B de secundaria, doy mi autorización para que mi menor hijo participe del  
 debate sobre liderazgo educativo, el cual servirá como instrumento de investigación  
 profesional de la comunidad Herreriana.



Firma del padre o apoderado

MELIZA MERHA QUISOALA

Nombre completo del padre/madre de familia

DNI: 30962950

Fecha: 12/12/17