

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN

Maestría en Gestión Educacional



LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL
NIVEL SECUNDARIO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL
DISTRITO DE CARMEN ALTO - 2017

Tesis para obtener el grado académico de:
Maestra en educación, con mención en gestión educacional

PRESENTADA POR:

Bach. VEGA LAZO, Fiorella Helka

ASESOR

Dr. QUISPE MORALES, Rolando

AYACUCHO-PERÚ

2019

....

A mis padres Luis Antony Vega Prieto y Nelly Lazo Ochoa, quienes siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral, para formarme como un profesional de la patria.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, alma máter de la región, por brindarnos la oportunidad de desarrollar nuestras competencias y habernos permitido formarnos en sus aulas.

A la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, por desarrollar nuestro liderazgo con humanismo ético, investigador y comprometidos con la problemática social, regional y nacional.

A los docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación, por contribuir en la sistematización del trabajo.

Al Dr. Rolando Quispe Morales, por su apoyo y asesoramiento en el presente trabajo de investigación.

A los docentes y personal directivo de las instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, por su colaboración para cristalizar el presente trabajo.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	vii
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5. LIMITACIONES.....	5
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.2. DISEÑOS TEÓRICOS.....	8
CAPITULO III	
HIPÓTESIS Y VARIABLES	
3.1. SISTEMAS DE HIPÓTESIS.....	35
3.2. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN	36
CAPITULO IV	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	39
4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	41
4.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS.....	44
4.6. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.....	46
CAPÍTULO V	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
5.1. A NIVEL DESCRIPTIVO.....	47
5.2. A NIVEL INFERENCIAL.....	55
5.3. DISCUSIÓN.....	61
CONCLUSIONES	
SUGERENCIAS	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

RESUMEN

La tesis que se presenta bajo el título de “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de instituciones públicas del distrito de Carmen Alto – 2017” tuvo como objetivo general conocer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto.

Metodológicamente, la investigación fue de tipo descriptivo, con un diseño de investigación correlacional, cuyas variables fueron: a) liderazgo directivo y b) desempeño docente. La muestra estuvo constituida por 68 docentes de las instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto. Se empleó la técnica de la encuesta, y el instrumento fue el cuestionario. Para el procesamiento de los datos obtenidos se recurrió al estadígrafo Tau c de Kendall, que permitió comprobar, de acuerdo a los resultados obtenidos, que existen evidencias estadísticas suficientes para concluir que existe relación significativa y positiva entre liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

Se concluye que la correlación del liderazgo directivo con el desempeño docente es significativa y positiva.

Palabras clave: Liderazgo directivo, desempeño docente, marco del buen desempeño docente.

ABSTRACT

The research presented under the title: Leadership and teaching performance at the secondary level of public institutions of the district of Carmen Alto - 2017, was conducted with a general research problem. What is the relationship between management leadership and teaching performance in public institutions? of the secondary level of the district of Carmen Alto-2017 ?; Likewise, the general objective was to know the relationship that exists between managerial leadership and teaching performance in the mentioned educational institutions. Also, from the methodological point of view, the research developed is descriptive and correlational in nature, the same one that was developed in a sample of 68 teachers from public institutions of the secondary level of the district of Carmen Alto, using the questionnaire as an instrument. For the processing of the data obtained, the Tau c de Kendall statistic was used, which allowed us to verify, according to the results obtained, that there is sufficient statistical evidence to conclude that there is a significant relationship between managerial leadership and teaching performance in public educational institutions. secondary level of the district of Carmen Alto-2017. ($T_b = 0.195$, $P = 0.041 < 0.05$).

Key words: between directive leadership / teaching performance.

INTRODUCCIÓN

Algunas investigaciones que estudian los fenómenos educativos en América Latina dan cuenta que algunos procesos más significativos de los cambios educativos están centrados en el factor docente, pues ellos tienen que ver con el aprendizaje de los estudiantes a través de resultados objetivos, situación que obliga a los presidentes de los países a promover las reformas necesarias para mejorar el desempeño docente, concomitantemente, la calidad de la educación.

Otro factor de mucha trascendencia que influye directamente en el buen desempeño docente es el rol directivo como líder de la institución educativa (IE). El liderazgo es fundamental para la buena marcha de la IE en sus diferentes estamentos. En la medida que aquel sea positivo, los docentes, estudiantes y toda la comunidad educativa cumplirán las metas planificadas. El buen liderazgo permite dirigir y guiar a los docentes para que se involucren en la misión y visión de la IE. Contrariamente, un gran porcentaje de los directivos no ejercen un liderazgo positivo ni pertinente.

Hoy se cuestiona la carencia de liderazgo en las instituciones educativas (IIEE) del país y de las regiones, en consecuencia, se percibe un clima institucional deplorable: rompimiento de relaciones laborales, actos irrespetuosos, discriminación, incumplimiento de funciones administrativas y profesionales, acosos y denuncias, malos tratos visibilizados, persecución laboral o pedagógica, desacreditaciones y calumnias entre docentes, murmullos y chismes, etc.

A partir de los cuestionamientos generalizados, el MED toma medidas para mejorar la gestión educativa, como las capacitaciones de los docentes, programas de segunda especialidad en didácticas y capacitaciones en gestión escolar con liderazgo pedagógico, entre otros.

Ante este espacio de cambios y propuestas, se llevó a cabo la investigación titulada “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de instituciones públicas del distrito de Carmen Alto – 2017”, que evaluó el liderazgo directivo con relación al desempeño docente, a partir de las respuestas a las interrogantes: ¿Qué relación existe entre liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017? Asimismo, se trazó como objetivo general conocer la relación que existe entre liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas mencionadas.

La tesis consta de cinco capítulos organizados en campos específicos de estudio:

El primer capítulo aborda el planteamiento del problema, que supone la descripción detallada del mismo, la formulación del problema, los objetivos, la justificación que posibilita la investigación.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, que presenta los antecedentes y el diseño teórico que fundamenta la investigación.

En el tercer capítulo se presenta la hipótesis con las correspondientes variables, así como la operacionalización de variables que posibilitó estructurar los instrumentos para la recopilación de los datos.

El cuarto capítulo presenta la metodología de la investigación: el tipo de investigación, el diseño, la población y muestra, la técnica e instrumentos y el tratamiento estadístico.

El quinto capítulo da cuenta de los resultados en forma descriptiva e inferencial, con la correspondiente prueba de normalidad y la prueba de hipótesis, así como la discusión de los resultados.

Finalmente, los resultados de la investigación constituyen un antecedente o referente para futuras investigaciones que busquen profundizar en temas de esta naturaleza.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Determinación del problema

En la educación peruana, se perciben importantes cambios como respuesta a los acuerdos internacionales y nacionales asumidos. Uno de ellos, por ejemplo, la **Conferencia mundial sobre educación** en Jontiem (Tailandia, 1990), en la que se postula la educación para todos. Asimismo, el informe **La educación encierra un tesoro** (1996), elaborado por catorce especialistas convocados por la UNESCO, dirigidos por Jacques Delors; igualmente, la **VIII conferencia iberoamericana de educación** realizada en Sintra (Portugal, 1998), donde los ministros de educación iberoamericanos elaboraron 18 propuestas frente a la globalización y la sociedad del conocimiento; en Santo Domingo (República Dominicana, 2000), los países latinoamericanos evaluaron el cumplimiento de los objetivos de Jontiem. A nivel mundial, este examen se realizó en Dakar (Senegal, 2000), donde se establecieron los seis objetivos estratégicos para la educación que debían cumplirse para el 2015.

Los cambios que vienen ocurriendo son producto de la atención preocupada del Estado y la sociedad educadora peruana; también aceleran estos cambios la difusión de los bajos puntajes obtenidos por los estudiantes peruanos en las pruebas internacionales del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación LLECE (1997), el programa internacional para la evaluación de estudiantes PISA (2001) y las anuales evaluaciones a las que son sometidos nuestros estudiantes.

Ante el panorama señalado, se realizó la Consulta Nacional de Educación (2002), que impulsó la concreción de un proyecto educativo con visión de país. Ese mismo año surgió el Consejo Nacional de Educación CNE, ente promotor del Proyecto Educativo Nacional. En el año 2003, comienzan el desarrollo de los proyectos educativos regionales, aparece la nueva Ley General de Educación n.º 28044, el Plan Nacional de Acción por la Infancia y Adolescencia, el cumplimiento de los Objetivos del Milenio y la propuesta de Educación Para Todos (EPT) al 2015. El año 2006 se publicó la Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE, mediante Ley n.º 28740). En el 2007, el Ministerio de Educación instituyó el Proyecto Educativo Nacional hacia el 2021, y se dio la nueva Ley de la Carrera Pública Magisterial Ley CPM n.º 29062. En el año 2008, se impulsó el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP), que ha contribuido con el mejoramiento de la formación continua del docente y su desempeño, priorizando la capacitación en las áreas de comunicación y matemáticas.

Según un estudio de la UNESCO (2004)

La mayor parte de los directores no cuentan con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares.

Efectivamente, los docentes que asumen las direcciones de las instituciones educativas (IIEE) no fueron preparados para ello. En los estudios de pregrado, la mayoría de las universidades y los institutos pedagógicos no consideran asignaturas de liderazgo directivo; por eso, hay la necesidad de generar espacios para mejorar el trabajo de los directivos, concomitantemente, el desempeño docente y de los estudiantes a través de capacitaciones de los directivos y docentes en servicio, tendentes a una gestión educativa participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Con relación a los docentes, la UNESCO (2004) señala que los procesos vividos y los resultados de diversos estudios en América Latina demuestran que el factor docente es muy importante para que las reformas educativas tengan éxito o no en el aprendizaje de los estudiantes, así como en la gestión de la educación en las escuelas y las aulas. Sin buenos docentes no hay cambio posible. Por otro lado, la situación profesional y social de los docentes es uno de los problemas de la educación.

Con esta investigación se quiso conocer estas dos variables, el liderazgo del director y el desempeño docente, como factores en el desarrollo de la calidad en el nivel secundario de las instituciones públicas del distrito de Carmen Alto - 2017.

Dando la debida importancia y atención al liderazgo de los directores, se puede conducir y guiar a los miembros de las IIEE y cumplir con los objetivos y metas establecidos; igualmente, el rol del docente se va haciendo más complejo por las funciones que deben cumplir desde una nueva mirada que nos transporta al Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD). Este documento nos orienta en la organización y toma de decisiones técnico científicas para programar, guiar el aprendizaje y evaluar. El papel del docente se torna apasionante y diferente.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017?

1.2.2 Problemas específicos

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje en las instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017?

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje en el nivel secundario de las instituciones públicas del distrito de Carmen Alto-2017?

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017?

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Conocer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje en las instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.
- b) Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje en el nivel secundario de las instituciones públicas del distrito de Carmen Alto-2017.
- c) Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.
- d) Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

La transcendencia de la investigación está en la contrastación empírica de la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente como factores vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa.

Cuando se demuestra que el liderazgo de los directivos influye significativamente en el desempeño de los docentes del nivel secundario del distrito de Carmen Alto, se abre la necesidad de seguir formando, en servicio, a los directores en temas de liderazgo directivo.

Además, el presente trabajo de investigación, servirá como recurso bibliográfico en las futuras investigaciones relacionadas a liderazgo directivo y desempeño docente.

1.4.2 Justificación práctica

Los beneficiarios de esta investigación son los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de las instituciones del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017, puesto que el liderazgo positivo mejorará la correlación en la IE.

La comunidad en su conjunto se beneficia, puesto que existe buenas relaciones entre el directivo y el docente, el estudiante y el maestro, el maestro y los padres de familia, el directivo y los padres de familia.

1.4.3 Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación aporta datos importantes en las variables de estudio (liderazgo directivo y desempeño docente), que están orientados al cómo, es decir, contribuir al mejoramiento educativo en el escenario de investigación, a través de la propuesta de formación en servicio en estilos de liderazgo positivo para lograr los objetivos y metas educativas; por tanto, lograr una buena labor del docente.

La investigación exigió la selección, construcción y aplicación de métodos y técnicas que afiancen su rigurosidad científica, permitiendo ajustar el estudio al problema, a los objetivos y a la teoría que sustenta la investigación. Se pretende generar conocimiento desde el enfoque cuantitativo de Albert (2007), que la investigación correlacional “Se fundamenta en el método hipotético-deductivo, que delinea teorías y de ellas se derivan hipótesis”.

1.5 Limitaciones

Una de las limitaciones fue la escasa bibliografía en liderazgo directivo y desempeño docente y pocos estudios de investigación realizados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

El factor tiempo fue otra limitación, pues fue imposible buscar la bibliografía pertinente y el tema de investigación en las universidades que están fuera de la provincia de Huamanga.

Otra restricción está relacionada con el tema económico, pues a falta de recursos financieros no se pudo ampliar el universo para incluir a más IIEE.

Finalmente, la falta de atención personalizada y detallada hacia una mejor orientación en el proyecto por parte del docente, pues se nos brindó de buena intención y atención general hacia un grupo grande de estudiantes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Maureira (2004) desarrolla la tesis doctoral titulada “El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal”. Es un trabajo no experimental, correlacional y ex post facto sobre el liderazgo como factor de eficacia escolar, donde se destaca su relación con la participación, satisfacción y dinamización de la tarea docente. El objetivo fue establecer un modelo causal explicativo de los efectos del liderazgo sobre la eficacia escolar. Se usó el cuestionario multifactorial sobre liderazgo educacional llamado CML, para recoger información descriptiva sobre el liderazgo directivo en 750 profesores y personal directivo de 60 centros escolares de primaria y secundaria, ubicados mayormente en la zona centro de Madrid (con una muestra disponible no probabilística).

En los resultados, moderadamente satisfactorios, se resalta que la dimensión *consideración individual del líder* posee efectos directos sobre la satisfacción laboral del docente y, asimismo, la inspiración, la estimulación intelectual y el carisma tienen efectos directivos de gran incidencia sobre la colaboración activa en la vida escolar. La tesis apunta a una

correlación entre liderazgo y satisfacción laboral docente. Por el contrario, la muestra aborda la correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño del docente desde la nueva mirada del MBDD.

No se encontró mayores antecedentes vinculados directamente a nuestro estudio.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Castillos (2010), en sus tesis de maestría “Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la IEI n.º 87 Callao 2009”, buscó verificar la existencia de la relación entre el liderazgo de la directora de la institución educativa inicial n.º 87º del Callao y el desempeño laboral de sus docentes. El trabajo de naturaleza descriptivo correlacional empleó como instrumentos de recogida de datos la **encuesta** y un **cuestionario de autoevaluación docente**. La autora menciona que la muestra incluyó un total de 110 padres de familia elegidos al azar entre las aulas de los niños de 3, 4 y 5 años de edad, y las 11 docentes que laboran en la institución. Las encuestas aplicadas arrojaron como resultado la no existencia de relación entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes.

Calla (2008), en su tesis titulada “El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la región del Callao- Lima”, obtuvo diferentes conclusiones a las de Castillos. Aplicando la metodología cuantitativa, en un estudio no experimental de corte transversal y con un diseño descriptivo correlacional, tuvo como resultado un alto grado de correlación entre el desempeño de los profesores y el estilo de liderazgo ejercido por los directores. La muestra analizada estuvo compuesta por 295 docentes y 392 alumnos de 15 establecimientos escolares del Callao. El instrumento sobre el desempeño docente tuvo como sujetos informantes a los estudiantes, mientras que el cuestionario sobre liderazgo se aplicó a los profesores. Señala que los directores de esta región presentan un estilo de liderazgo preponderantemente autoritario y anárquico.

Rincón (2005), en su tesis titulada “Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de los docentes del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas”, pretendió encontrar correlación significativa entre liderazgo directivo y desempeño docentes del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas (Apurímac). Se usó una encuesta aplicada a una muestra proporcional. Los resultados, igualmente, indicaron un

liderazgo autoritario, anárquico y poco democrático. Además, el estudio encontró distintos problemas, tales como rupturas de relaciones humanas, malos manejos económicos, formación de grupos y decisiones directivas que no responden a las necesidades de los estudiantes.

A pesar de que ambos estudios, nominalmente, están vinculados con nuestro trabajo, no abordan las cuatro dimensiones de nuestra investigación correlacional.

2.2 Diseño teórico

Hellriegel (2005) dice que “El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un camino real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos”.

Chiavenato (1986) define en términos de dinámica del comportamiento humano, como la “función de las necesidades existentes en una situación dada, y consiste en la relación entre un individuo y un grupo”. En relación funcional, solo existe cuando a un líder se percibe como portador de medios para la satisfacción de sus necesidades. Seguir a un líder puede ser, para el grupo, un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder aparece como un medio para lograr los objetivos deseados por un grupo.

Chiavenato (2002) dice que el liderazgo es la “Administración de los nuevos tiempos”. Explica que el liderazgo viene a ser un evento social que ocurre únicamente en los grupos sociales y en las organizaciones. El autor entiende por liderazgo como la influencia entre personas, ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

El mismo autor señala los cuatro elementos que caracterizan al liderazgo: a) la influencia, puesto que el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos; b) la situación, pues en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder, c) capacidad de liderazgo para afrontar una situación difícil y d) el reto y la incertidumbre que supone el logro y éxito en la institución.

Cueva (2006) dice que el liderazgo viene a ser la función o autoridad de quien conduce o dirige. El término liderazgo denota las nociones de autoridad, poder, prestigio, es decir, la aceptación de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder.

Según Calero (2005), ser director implica: a) crear condiciones favorables al hecho pedagógico, b) garantizar el funcionamiento eficiente de la administración, c) influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles.

En la presente tesis se entiende por liderazgo a la función que realiza la persona que actúa como líder de un grupo.

El cumplimiento de estas funciones requiere el liderazgo del director en una institución educativa:

- a) **En la gestión pedagógica:** El director debe tomar decisiones para que los docentes ejerzan con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico; asimismo, debe decidir acertadamente para crear condiciones favorables para el proceso de enseñanza y aprendizaje, esto requiere que el director comprenda bien el fenómeno educativo en general y en particular; identificar qué variables o factores afectan a la IE, positiva o negativamente, bajo qué condiciones se puede lograr resultados, con qué instrumentos necesarios cuenta para la medición de la calidad pedagógica, etc.
- b) **En la gestión administrativa:** El director tiene que decidir sobre la forma de administrar la IE y garantizar que el servicio educativo sea adecuado y sostenido, regulado y de acuerdo a las normas y propósitos enunciados a nivel institucional. Para ello necesita una gran comprensión del centro educativo como una institución social, pues el colegio o la escuela no solo es el lugar donde los estudiantes van a recibir clases, sino un escenario social donde se transmiten símbolos, valores, lenguajes y relaciones específicas; asimismo, es el lugar donde la sociedad hace legítimos y válidos los saberes que juzga, una parte fundamental del currículo. Los estudiantes no solo aprenden lo que ocurre en clase, sino también de la forma cómo transita diariamente toda la IE. Por ello, las decisiones sobre la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la disciplina, los símbolos escolares, la forma cómo deben relacionarse los profesores con los estudiantes y los profesores entre sí, la forma y el tipo de celebraciones, fiestas, etc. son fundamentales.
- c) **En la gestión institucional:** El director decide de alguna manera sobre la IE como algo global. Por ejemplo, decidirá para buscar relacionar de la mejor forma la IE con la comunidad educativa, con los padres de familia, con el gobierno, con la parroquia, con las personas e instituciones educativas. Esta toma de decisiones

requiere del director un gran conocimiento del contexto social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la IE se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende.

2.3 Teoría sobre el liderazgo de Likert

Reyes (2004) dice que el exponente de la administración participativa y la psicológica industrial Likert y sus asociados de la universidad de Michigan, “han estudiado seriamente los patrones, estilos de los líderes y administradores durante tres décadas”. A partir de las investigaciones, Likert desarrolló ideas y enfoques para comprender el comportamiento de los líderes. Dijo que referirse a estilos de liderazgo supone hablar de un “conjunto de cualidades y tácticas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados”.

Likert (1968) determinó cuatro sistemas administrativos, basándose en las características y estilos de dirección de una organización: a) autoritarismo-coercitivo, b) autoritarismo benevolente, c) participativo y d) consultivo.

2.4. Estilos de liderazgo

En esta tesis se entiende por estilos de liderazgo a la combinación de la concepción de liderazgo del líder y de la institución y la manera de dirigir del líder en las IIEE. Los estilos de liderazgo pueden ser:

a) Liderazgo autoritario coercitivo

Sorados (2010) manifiesta que:

Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización. Este estilo se halla centralizado totalmente en la cúpula por lo que las direcciones unidireccionales son monopolizadas por el nivel superior y siempre vienen de arriba hacia abajo. Se presenta una comunicación vertical descendente de carácter precario para llevar órdenes, notándose un claro distanciamiento entre el directivo y

los subordinados que se encuentran aislados en los cargos. La ejecución se encuentra supeditada al temor de los castigos, las sanciones y las medidas disciplinarias con obediencia estricta al reglamento interno. El establecimiento de metas se rige por la cadena de mando al carecer de confianza en los subalternos. La satisfacción de necesidades se halla en un nivel fisiológico y de seguridad. Asimismo, se desarrolla una organización informal en contraposición a los objetivos de la institución y, por tanto, perjudicial.

El liderazgo autoritario coercitivo, creemos, no generaría un clima institucional saludable, sino vertical y arbitrario, concomitantemente, el desempeño docente estaría influenciado por este aspecto negativo. Este líder requeriría mejorar con alguna estrategia específica.

b) Liderazgo autoritario benevolente

Valencia (2008) define al líder autoritario benevolente como aquel en la administración:

(...) Las actitudes de subordinación del personal no son tan pronunciadas como en el caso anterior, pero se mantiene la centralización, las decisiones importantes se toman en la cúspide de la estructura de la organización y hay delegación solamente en asuntos rutinarios. La comunicación es relativamente precaria y se mantiene una impronta vertical descendente con la escucha de las opiniones de los subalternos. Existe cierta confianza tolerante y condescendiente con los empleados manifiesta en las decisiones que se les otorga bajo un marco establecido con políticas de control. La organización informal que aparece de manera incipiente es considerada todavía como una posible amenaza para el desarrollo de la empresa. Además, los castigos y correctivos se presentan con menor arbitrariedad y las recompensas sociales surgen de forma ocasional.

En este modelo de conducción hay una mejora respecto al liderazgo autoritario coercitivo, pero la actitud del directivo hacia el subordinado es paternalista. La confianza es muy limitada y condescendiente. En lugar del temor, se busca motivar a través de las recompensas económicas. La comunicación mejora ligeramente y la productividad también tiene mejores logros.

c) Liderazgo consultivo

Gil y Giner (2007) definen al líder consultivo como el que consulta los aspectos a decidir a los subordinados, igualmente la delegación de funciones, pero la última palabra siempre proviene de la dirección. Los autores dicen que el líder consultivo

Tiene cierta confianza con los subordinados, pero no completa; suelen usar constructivamente las ideas y opiniones de estos, es decir, las decisiones vitales, generales y de política amplia proviene del nivel superior, permitiendo la toma de decisiones concretas a niveles inferiores. La comunicación discrecional fluye en ambos sentidos, tanto vertical como horizontalmente. Los subalternos tienen cierta autonomía en su trabajo promoviéndose la participación en los procesos de control. La empresa intenta facilitar la evolución de una organización informal saludable, puesto que existe confianza en la persona y sus relaciones. Enfatiza en las recompensas materiales y el otorgamiento de reconocimientos para promover el involucramiento del personal con las metas del centro de labores, las sanciones no son frecuentes.

d) Liderazgo participativo

En este sistema, los directivos tienen confianza plena en la labor de los miembros del grupo en todos los aspectos. Para Reyes (2004), es “el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo de la empresa”. Parafraseando al autor, en este estilo de liderazgo se otorgan estímulos económicos y reconocimientos sociales; las sanciones son escasas y las decisiones se toman en grupo; se practica un sistema de participación grupal con políticas definidas; el grupo total se involucra en la concreción de altos objetivos institucionales; hay promoción del desarrollo de nuevas metodologías y proceso; la comunicación se torna multidireccional, y existe proximidad psicológica entre los directivos y los subordinados, etc. Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza.

Valencia (2008) acota que la responsabilidad del proceso de control está muy distribuida e incluso las unidades inferiores participan por completo; se llega, por ende, al logro de las metas, porque los grupos sociales están comprometidos en un interés común.

2.5. Marco del Buen Desempeño Directivo

El Marco del Buen Desempeño Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM, 2012), se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando en toda la organización, los aprendizajes”.

Según Minedu (2012, p. 52), el primer resultado de la reforma de la institución educativa, en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, según el Marco del Buen Desempeño Directivo es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual, debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco del Buen Desempeño Directivo, como herramienta de política sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta.

Los propósitos que determinan el alcance de este documento:

1. Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.
2. Identificar las prácticas de un directivo, orientando el desarrollo profesional de los directivos.
3. Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño formación y desarrollo profesional de los directivos.

En su estructura, el Marco del Buen Desempeño Directivo define los dominios, competencias y desempeños, sus correspondientes descripciones, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de la Educación Básica Regular del país.

2.6. Estructura del Marco del Buen Desempeño Directivo

El Marco del Buen Desempeño Directivo está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños.

2.6.1 Dominio:

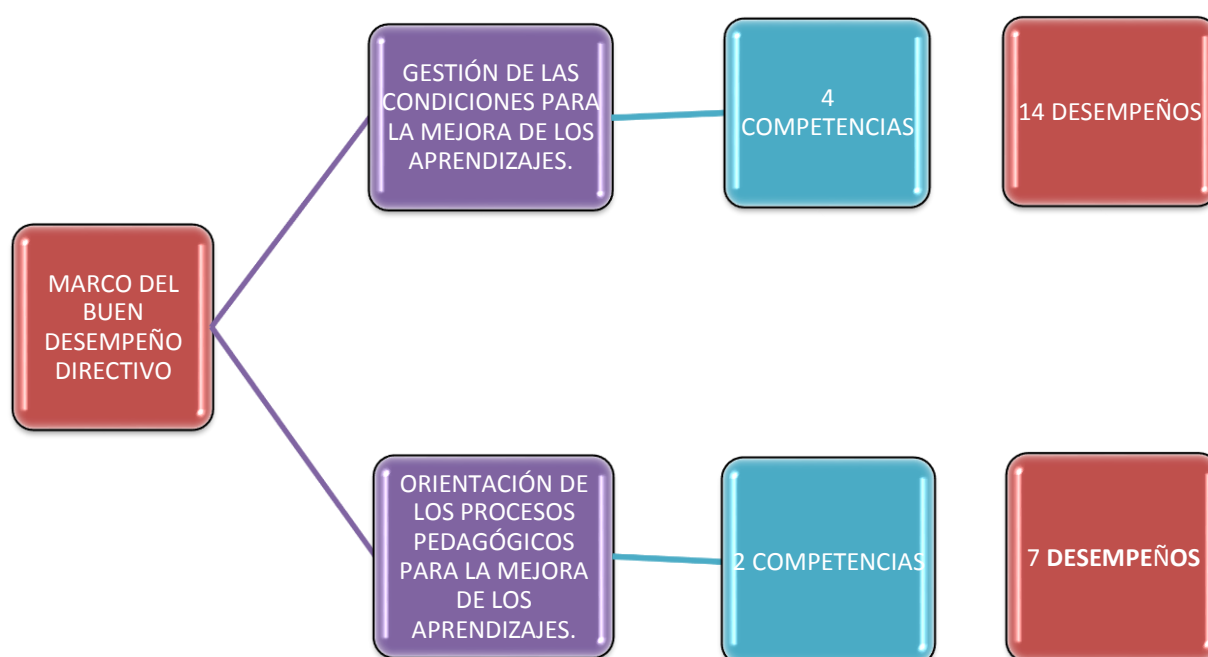
Conjunto de competencias que integra un área específica del actuar directivo. Son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo.

2.6.2 Competencia:

Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas, a cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.

2.6.3 Desempeño:

Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el dominio de la competencia.



A. GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJE

DOMINIO	COMPETENCIAS	DESEMPEÑO
<p>GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</p> <p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	1. Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	1. Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.
	2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.	2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.
	3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.	3. Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
		4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.
		5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
		6. Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.
		7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
		8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.
		9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.
		10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.
		11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.
	4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	12. Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
		13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.
		14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.

B. ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

DOMINIO COMPETENCIAS	DESEMPEÑO	
<p>ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes, desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.	15. Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.
		16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
		17. Estimula las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.
		18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.
		19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
	6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.	20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
		21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

2.7. Desempeño Docente

Montenegro (2003) señala que la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; las funciones están determinadas por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. El desempeño se ejerce en niveles de concreción: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente del aula, la situación del propio docente, mediante una acción flexiva.

Sin perder el hilo del autor, el desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien definidas, que prevé el momento de la aplicación; por eso, es muy importante definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.

Montenegro (2003) dice que “El desempeño docente es el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación de los niños y jóvenes a su cargo”.

Valdez (2009) señala que el desempeño docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables con la finalidad de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los estudiantes, el despliegue de sus capacidades pedagógicas, sus actos emocionales, su responsabilidad laboral, sus relaciones interpersonales con los estudiantes, los padres, los directivos, los colegas y con los representantes de las instituciones de la comunidad.

La Unesco (2007), desde el punto de vista de la formación profesional, considera que las instituciones de formación del maestro requieren de una construcción y reconstrucción del rol docente como coordinador, guía, mediador, facilitador de interacciones en el proceso de enseñanza y aprendizaje; los estudios de pregrado debían estar orientados a educar, formar integralmente, atender las necesidades e intereses de los futuros docentes, manejar teorías modernas sobre los temas que se trabajan, poner en práctica situaciones didácticas y contar con los elementos pedagógicos para favorecer el aprendizaje.

Para Romeo (2014), el desempeño docente es el quehacer pedagógico que se manifiesta mediante el despliegue de sus funciones técnico-pedagógicas, el dominio de las disciplinas que desarrolla, la planificación y organización de los cursos, su rol como consejero, las

dimensiones de evaluación que realiza y su relación con la institución, los que producirán satisfacción de los estudiantes y la comunidad.

El desempeño docente lo concebimos desde la mirada del **Marco del Buen Desempeño Docente**, es decir, el conjunto de acciones que cumple el docente desde la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, la enseñanza para el aprendizaje, su participación en la gestión de la IE y el desarrollo de su profesionalidad e identidad. Lo fundamental del desempeño docente radica en fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional y el currículo regional.

2.8. La función del docente

La función docente es la concreción directa de los procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje; el proceso de enseñanza-aprendizaje supone el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados y de otras actividades educativas.

Como señala Yabar (2013), la función docente hoy se ubica en una sociedad global y mediatizada, caracterizada por la complejidad y la incertidumbre, donde el conocimiento, la ciencia y la tecnología imponen nuevas teorías, nuevos métodos y herramientas para encarar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto exige un nuevo perfil docente, una institución educativa moderna y unos actores más comprometidos, una actitud reflexiva y de apertura para analizar el currículo de estudios y plantear acciones de mejora o de innovación en el proceso educativo.

El mismo autor señala que la función docente, además de la conducción académica, está constituida por las actividades curriculares no lectivas, la orientación estudiantil, la atención a los padres de familia y a la comunidad; a ello se suman la actualización y perfeccionamiento pedagógico, las actividades de planeación y evaluación institucional, otras actividades formativas, culturales y deportivas, las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo.

Según la Ley General de Educación n.º 24029, el docente es el agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano.

Maldonado (2012), basándose en la Ley General de Educación n.º 24029, señala las siguientes funciones del docente:

- a. Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro de los aprendizajes de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integra.
- b. Participar en la institución educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, así como en el Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- c. Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.
- d. Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa. En efecto, el desempeño docente es toda acción realizada o ejecutada por el docente, en respuesta a lo que le corresponde la responsabilidad, tanto en las aulas como en la institución educativa.
- e. En el aula, el docente debe fomentar un ambiente favorable, un clima de armonía, diseñar y desarrollar esquemas para la sesión de aprendizaje (aprendizajes esperados, secuencia de actividades de evaluación), tomando en cuenta los intereses y necesidades de los alumnos, logrando que su actividad pedagógica influya significativamente en el compromiso y en el comportamiento de los educandos. Para ello, debe promover la participación activa de los educandos y compartir con ellos la realización de las clases. En la institución educativa debe intervenir en la elaboración del diagnóstico situacional, colaborar en el diseño del Proyecto Educativo Institucional, así como proponer proyectos de innovación pedagógica y participar activamente en la ejecución de la misma.
- f. El docente es un profesional pedagogo que para ello ha estudiado cinco años; para estar a la altura de poder enseñar, aplicar métodos, técnicas y evaluar con criterio; teniendo en cuenta el diagnóstico situacional para programar, dirigir, aplicar y evaluar en forma asertiva a la necesidad del alumno y su contexto. Su compromiso

es desarrollar sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores de sus alumnos. Solo por el logro de aprendizaje en los estudiantes, el docente habrá cumplido bien su desempeño.

Almeida (2001), coincidiendo con Maldonado y agregando otras específicas, considera las siguientes funciones del docente:

- 1) Planifica el proceso de enseñanza-aprendizaje
- 2) Realiza la recuperación o activación de conocimientos previos
- 3) Asigna y corrige la tarea
- 4) Realiza la evaluación, según currículum y tiempos establecidos
- 5) Entrega resultados de evaluación, según lo establecido
- 6) Realiza retroalimentación a partir de los resultados de la evaluación
- 7) Elabora materiales didácticos
- 8) Diseña proyectos de investigación
- 9) Diseña proyectos de desarrollo estudiantil
- 10) Diseña proyectos de desarrollo comunitario
- 11) Diseña y aplica instrumentos de investigación
- 12) Apoya la elaboración de horarios docentes
- 13) Diseña y desarrolla tutorías
- 14) Diseña y desarrolla procesos de nivelación académica
- 15) Diseña y desarrolla procesos de reforzamientos
- 16) Diseña y desarrolla eventos relacionados con su campo de ejercicio
- 17) Diseña y desarrolla procesos de superación profesional
- 18) Diseña y desarrolla prácticas innovadoras
- 19) Apoya el acto a la bandera
- 20) Asiste y apoya las reuniones docentes
- 21) Remite estudiantes al Departamento de Orientación
- 22) Remite estudiantes a la Coordinación Docente
- 23) Otras que le sean asignadas por las instancias correspondientes

2.9. Evaluación del desempeño docente

La evaluación del desempeño docente es aquella que evalúa al docente que se desempeña en las IIEE a lo largo del país. Su objetivo es fortalecer la profesión docente y contribuir a mejorar la calidad de la educación.

Díaz (2013) señala que los actores del proceso educativo y la IE son evaluados, lo cual ya es una práctica común en países que quieren tener éxito; solo así podremos contar con instituciones, profesores y estudiantes que ofrezcan o reciban una enseñanza de calidad extendida para todos.

Para el MED (2016), la evaluación del desempeño docente viene a ser el conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar, y con las mediaciones socioculturales y lingüísticas. La evaluación del desempeño docente permitirá promover acciones didáctico-pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional. La evaluación del docente no debe verse como un acto fiscalizador, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento.

2.10. Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente

El MBDD persigue los siguientes propósitos:

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

2.11. La docencia y la escuela que queremos

El Minedu (2014) dice que para lograr los aprendizajes fundamentales se necesita que la IE asuma la responsabilidad social de propiciar tales aprendizajes, visibilice una gestión democrática y lidere la calidad de la enseñanza. Esto supone promover el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones. Por otro lado, será importante que la escuela propicie una convivencia inclusiva y acogedora, que reoriente sus relaciones con la comunidad sobre la base del respeto por la cultura, el rol de los padres de familia y demás actores locales.

2.12. Marco legal del desempeño docente en el Perú

El desempeño docente está respaldado y delimitado por una serie de normas; entre ellas tenemos:

Ley n. 28044, Ley General de Educación, que define a los docentes del Estado, y el objetivo es establecer los lineamientos generales de la educación y del sistema educativo peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora profesional, calidad de desempeño laboral, reconocimiento de méritos y experiencia.

La referida Ley, en su art. 13, manifiesta que la carrera pública docente y administrativa, en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral, es un factor que interactúa en el logro de la calidad educativa.

La Ley de la Reforma Magisterial n. 29944 tiene como uno de sus objetivos valorar el mérito en el desempeño del docente. En los art. 40 y 41 precisa una serie de deberes y derechos de la función docente. En el art. 12 (c) del reglamento, considera que la finalidad de los maestros en servicio es fortalecer las competencias y desempeños profesionales establecidos en el Marco del Buen Desempeño Docente; establece la evaluación del desempeño docente con la finalidad de comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del profesor en el aula, la institución educativa y la comunidad (art. 13 y 24).

De acuerdo a la norma señalada, el docente tiene cuatro ámbitos de desempeño, el de la docencia o gestión pedagógica, administración o gestión institucional, formación docente, innovación e investigación. Para efectos de la presente investigación se considera el ámbito de la gestión pedagógica.

Reglamento de la ley n. 29944, LRM, en el Cap. V, art. 113, están especificados los objetivos, la obligatoriedad, los criterios e indicadores de la evaluación del desempeño docente. La evaluación tiene la finalidad de comprobar el grado de desarrollo de competencias y desempeños profesionales del profesor establecidos en los dominios del Marco del Buen Desempeño Docente.

El Proyecto Educativo Nacional Tiene como objetivo desarrollar un conjunto de políticas educativas y objetivos estratégicos rumbo al Bicentenario de la Independencia Nacional

(2021). El objetivo estratégico n. 03 es: Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia. La política n. 11 establece la implementación de una nueva Carrera Publica Magisterial (CPM); adicionalmente, consideran políticas de Estado como el 11.1, 11.2, 11.3, las mismas que señalan evaluar a los docentes para su ingreso y permanencia en la CPM, y su asignación laboral; vincular los ascensos y remuneraciones al desempeño profesional y las condiciones de trabajo, así como promover la revaloración social de la profesión docente, en base al reconocimiento de sus buenas prácticas.

2.13. Enfoques de evaluación del desempeño docente

Montenegro (2003) dice que “Tener un modelo es contar con una estructura que permita evaluar el desempeño con parámetros establecidos, de tal manera que el docente sepa de ante mano qué se le va a evaluar, cómo, cuándo, y para qué”.

Conocer con precisión los diferentes enfoques que respaldan la evaluación del desempeño docente es un derecho para saber atenernos en nuestra tarea docente.

Valdez (2001), citado por Montenegro (2003), expone cuatro tendencias de evaluación en el desempeño docente:

a) Enfoque centrado en el perfil docente

El enfoque centrado en el perfil docente prioriza rasgos y características del docente “ideal” o buen docente, cuyo perfil es diseñado por un juicio de expertos que tendrá en cuenta las percepciones de diferentes grupos (estudiantes, padres de familia, directivos y comunidad en general). Este docente “ideal” sirve como modelo a quien imitarán los demás docentes. Para evaluar su desempeño se aplica un cuestionario a manera de autoevaluación, mediante un evaluador externo que recoge información del profesor, a través de la consulta a los alumnos, padres de familia, directivos, etc.

El enfoque centrado en el perfil tiene ventaja de que el perfil del docente es consensuado por los diferentes actores educativos; pero está muy lejos de la realidad, porque establece características de un docente inexistente e “imaginario”, cuyos rasgos son imposibles de generalizar entre los auténticos maestros.

b) Enfoque centrado en resultados

En un enfoque de gestión por resultados, se caracteriza por evaluar al estudiante mediante la comprobación de los aprendizajes logrados, para saber qué sabe, cuánto sabe, y qué tan

bien lo sabe. Este enfoque enfatiza el tipo de aprendizaje que obtienen los estudiantes; es pragmático, pues evalúa la gestión docente por los logros de aprendizaje en los estudiantes; pero el docente no es el responsable absoluto del éxito o fracaso de los estudiantes, sino pueden estar asociados a múltiples factores.

c) Enfoque centrado en el comportamiento del docente en el aula

El enfoque centrado en el desenvolvimiento del docente en los diferentes ambientes de aprendizaje plantea la evaluación del desempeño docente identificando la forma de trabajo, dedicación y compromiso para el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este enfoque prevalece desde los años sesenta, empleando pautas de observación o diferentes escalas de medidas del comportamiento y la capacidad del docente para crear un ambiente favorable de aprendizaje. La crítica va por la subjetividad del observador al momento de evaluar el desempeño docente.

d) Enfoque centrado en la práctica reflexiva

Montenegro (2003) señala que “La práctica reflexiva invita al docente a tomar conciencia diaria de su práctica pedagógica, observando sus fortalezas y debilidades para ir en un proceso continuo de mejoramiento”. La ejecución de este modelo contempla tres etapas, según Valdés (2004):

Una sesión de observación de clase (puede ser efectuada por colegas, directivos de la misma institución), donde haya registro de la actividad en un cuaderno de campo. El objetivo es documentar los efectos de la acción para la base inmediata de la reflexión.

Un diálogo reflexivo con el docente observado para identificar las fortalezas y debilidades, racionales y emotivas, encaminadas a descubrir significativamente y en coherencia a la práctica observada.

Una conversación de seguimiento, en la que se retoman los temas conversados, y las acciones y compromisos acordados en la segunda etapa.

Si es conveniente se puede realizar una nueva observación.

Es importante tener en cuenta que ninguno de los enfoques tratados por separado, da respuesta a la evaluación del desempeño docente, por lo cual es conveniente diseñar un modelo integrado.

2.14. LAS COMPETENCIAS DEL DOCENTE

Feldman (2010) señala que la idea de competencia docente comprende:

La capacidad del docente para actuar en una situación concreta, realizar el diagnóstico sobre la situación específica en la que se debe intervenir y elegir un curso de acción en función de este diagnóstico, y finalmente, utilizar las evaluaciones de resultados de las acciones realizadas para elegir los nuevos cursos de acción.

Se colige que el docente debe encarar la acción pedagógica de manera exitosa con base en su profesionalismo o competencias profesionales.

Perrenoud (2003) dice:

Personalmente, definiré una competencia como una capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación. Capacidad que se apoya en conocimientos, pero que no se reduce a ellos. Para enfrentar una situación de la mejor manera posible, generalmente debemos hacer uso y asociar varios recursos cognitivos complementarios.

El autor considera un registro de construcción de saberes y competencias básicas para un buen desenvolvimiento docente, entre ellas: a) El docente debe estar organizado de una pedagogía constructivista; b) debe ser garante del sentido de los saberes en los estudiantes; c) debe ser creador de situaciones de aprendizaje; d) debe gestionar la heterogeneidad; e) ser regulador de los procesos y los cambios de la formación; y agrega una postura complementaria, f) debe tener práctica reflexiva y ampliación implícita (la primera está relacionada con la reflexión de su experiencia para promover nuevos saberes y la segunda se refiere al compromiso que debe asumir el docente con el desarrollo la gestión, fines y objetivos de la institución educativa).

Perrenoud (2003) señala diez competencias básicas que todo docente debería dominar en su práctica pedagógica: a) organizar y animar situaciones de aprendizaje; b) manejar la progresión de los aprendizajes; c) concebir y hacer funcionar los dispositivos de diferenciación; d) implicar a los alumnos en sus aprendizajes y trabajos escolares; e) trabajar en equipo; f) participar en la gestión de la escuela; g) informar e implicar a los padres de familia en los aprendizajes del alumno; h) servirse de las tecnologías de la información y de la comunicación; i) afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión; j) administrar su propia formación continua.

La estructura de este se organiza en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños.

2.15. Definición del Marco del Buen Desempeño Docente

Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

Según manifiesta Rivas (2010), el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El docente es uno de los principales actores del sistema educativo, es el encargado directo de la formación de los estudiantes dentro de la comunidad educativa. En él confluyen un sinnúmero de experiencias, sentimientos y creencias de la vida cotidiana del niño que se mezclan con su propia vida.

El docente, muchas veces, es objeto de críticas y alabanzas de los distintos actores sociales, pues no pasa inadvertida su encomiable labor. Su trabajo lo constituyen distintos elementos y tareas que lo hacen copartícipes de una organización llamada escuela.

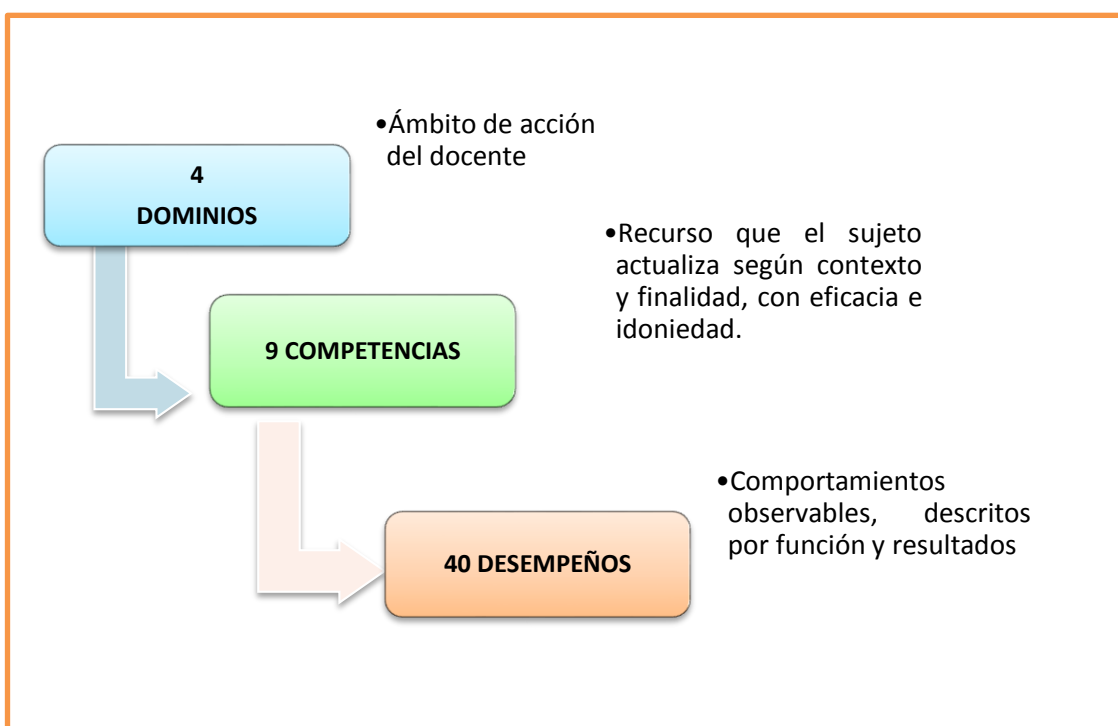
En la organización escolar se destaca el papel de docente como formador y mediador de los aprendizajes, el cual materializa su labor a través de sus roles de planificador, evaluador y ejecutor de la política educativa.

Chiavenato (2010) menciona que el desempeño son las actividades contempladas en los trabajadores, que son sobresalientes en conseguir metas de la institución. En ese sentido, recalca que una buena labor es una acción positiva con que cuenta una institución.

Son especificaciones de las actividades de los estudiantes en referencia a sus niveles de progreso de sus competencias (niveles de enseñanza), las cuales son vistas desde escenarios diversificados. No poseen rasgos profundos, al contrario, muestran algunas acciones que los estudiantes muestran cuando se encuentran en procesos de aprendizaje esperado.

2.16. Marco del buen desempeño Docente

El Ministerio de Educación (2012, p. 21-23) ha definido el “Marco de Buen Desempeño Docente”, con 4 dominios, 9 competencias y los 40 desempeños que distinguen una buena docencia, y que son obligatorias para todo maestro de formación básica regular en el país.



El Marco del buen desempeño docente es un instrumento de carácter estratégico, que fija las funciones que se busca en un maestro durante su desarrollo pedagógico, con el objetivo de obtener una enseñanza efectiva en los estudiantes. Estas cualidades y facultades, también tienen validez para los maestros del nivel universitario, con la aclaración de que los estudiantes ya poseen altos estándares de aprendizaje.

Por otra parte, la elaboración de un Marco de Buen Desempeño Docente es una actividad de razonamiento sobre el sentido de esta carrera y sus deberes con la comunidad. Implica

una fase de debates sobre las formas de aprendizaje orientados a estudiantes, maestros, y busca influenciar al sector educación para obtener resultados técnicos continuos, que respalden estas enseñanzas (MINEDU, 2012).

Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

En el primer dominio, se desglosa en dos (2) competencias y en diez (10) desempeños, que tienen que ver con la planificación de la clase, en la cual, el docente va a elaborar creativamente las programaciones anuales, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje, teniendo en cuenta el enfoque intercultural e inclusivo en la elaboración de los materiales educativos. Así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje (MBDD, 2012, p.18).

Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Competencia 1

Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.

2. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.

3. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

4. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.

5. Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.

6. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.

7. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.

8. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.

9. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.

Competencia 2

Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión

Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Hace referencia a la orientación durante el desarrollo del aprendizaje, por medio de un enfoque que permita la inclusión y la diversificación. Se refiere al crear un escenario adecuado para la enseñanza, dominio de materiales educativos, una actitud motivadora, empleo de una diversidad de métodos de enseñanza y de supervisión, así como también el uso de materiales oportunos y de importancia. Comprende también hacer uso de métodos y herramientas que favorezcan el desarrollo del aprendizaje del alumno.

Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Competencia 3

Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

11. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, en un escenario basado en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración entre ellos.

12. Enfoca su labor al logro de los objetivos en sus estudiantes, asimismo les transmite un entusiasmo de superación semejando a altos niveles de estudio.

13. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.

14. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.

15. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.

16. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.

17. Reflexiona permanentemente con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.

Competencia 4

Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y concerniente a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

18. Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.

19. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.

20. Constata que todos los estudiantes comprendan los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.

21. Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.

22. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.

23. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.

24. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera adecuada.

Competencia 5

Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales

25. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.

26. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.

27. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.

28. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.

29. Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.

Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Hace referencia a la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva igualitaria para propiciar una comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Lo cual incluye dar valor y mostrar respeto a la sociedad y el involucramiento en los objetivos de las enseñanzas.

Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Competencia 6

Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto calidad.

Competencia 7

Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

30. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.

31. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.

32. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela

33. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.

34. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.

35. Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.

Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional del maestro. Hace mención a las actividades de reflexión sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educacionales a nivel regional y del país.

Finalmente, este dominio comprende la profesión y la identidad del docente que va a participar e identificarse con la institución educativa en eventos y actividades (feria de ciencia, eventos culturales, académicos, cursos, entre otras actividades). Como también se toma en cuenta la responsabilidad y puntualidad en los quehaceres pedagógicos en la institución educativa.

Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Competencia 8

Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.

Competencia 9

Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

36. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.

37. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.

38. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.

39. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base.

40. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

2.17. Dominios del marco

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios, subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad

2.18. Propósitos del MBDD

En el texto del Minedu (2014), se establecen los siguientes propósitos:

- a) Establecer un lenguaje común de los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de enseñanza.
- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Sistema de hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

3.1.2 Hipótesis específicas

H1 Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

H2 Existe relación significativa entre liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

H3 Existe relación significativa entre liderazgo directivo y participación en la gestión de la escuela en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

H4 Existe relación significativa entre liderazgo directivo y desarrollo de la profesionalidad en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

3.2 Variables y operacionalización

3.2.1 Variables

Variable X: liderazgo directivo

Variable Y: desempeño docente

Definición conceptual

Liderazgo directivo: se presenta como diversas gestiones, ocupaciones y conductas que una dirigente líder desarrolla para poder cumplir con sus actividades prescritas. Lo cual puede presentar diversas características, talentos y vocaciones. Entonces se puede determinar que sus funciones principales y sobresalientes son de preparar gestiones educacionales tanto en diversas áreas como en lo administrativo, institucional. Por último, una de las finalidades del líder es procesar y aplicar amplias disciplinas de aprendizaje.

Desempeño docente: se describe como las actitudes y actividades esenciales que debe adoptar el maestro para impartir diversos lenguajes y conocimientos en los diferentes centros escolares, como también tener experiencia en la proyección, clasificación, administración y valoración de los constantes asuntos que se presentan para la buena aplicación de estas en el aprendizaje, con el fin de defender su desarrollo profesional.

3.2.2 Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala y valoración
Liderazgo directivo	Según Calero (2005), ser director implica crear condiciones favorables al hecho pedagógico, garantizar el funcionamiento eficiente de la administración, influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles.	Encuesta sobre estilos de liderazgo directivo: -20 ítems	e) Gestión Pedagógica f) Gestión institucional g) Gestión Administrativa h) Estilos	1. El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados. 2. El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y comunidad. 3. El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la IE 4. Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.	ORDINAL Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

<p>Desempeño docente</p>	<p>Señala que la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes niveles: el contexto socio cultural, el entorno institucional, el ambiente del aula y sobre el propio docente, mediante una acción flexiva (Montenegro, 2003, p.18).</p>	<p>Ficha de evaluación del desempeño profesional docente: 20 ítems</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. 2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. 3. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. 4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. 	<p>Demuestra conocimientos actualizados, comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en su área curricular y la didáctica del área que enseña.</p> <p>Organiza el aula y otros espacios de manera pertinente, accesible y adecuada, para el trabajo pedagógico y el aprendizaje atendiendo en la diversidad.</p> <p>Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, de la propuesta curricular y de los planes de mejora continua, PAT, involucrándose activamente en equipos de trabajo.</p> <p>Participa en eventos y actividades (feria de ciencias, eventos culturales, académicos, concursos, entre otros), donde manifiesta su profesionalidad e identidad docente con la institución.</p> <p>Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y en las actividades convocadas por la IE.</p>	<p>Ordinal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inicio • Proceso • Logro previsto • Logro destacado
---------------------------------	--	--	--	---	---

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipos de investigación

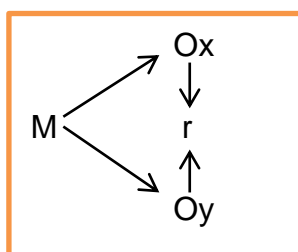
El tipo de investigación utilizado es no experimental. Al respecto, Valderrama (2010) sostiene que: “Este tipo de investigaciones tienen como propósito identificar, clasificar, relacionar y delimitar las variables que operan en una situación determinada” (p. 90). Por lo tanto, en la presente investigación se buscó relacionar las variables liderazgo directivo y desempeño docente.

4.2. Diseño de investigación

En la presente investigación se utilizó el diseño de investigación descriptivo correlacional.

Sánchez y Reyes (2002, p. 90) afirman que es posible aplicar este tipo de estudio de manera fundamental como estrategia. Ya que este modelo de investigación facilita al científico recopilar una información moderna, de tal manera que una información antigua pueda dar solución a una situación ya predeterminada, con el fin de hallar el objetivo que se busca, donde también se menciona un área administrativa (Sánchez y Reyes, 2002, p. 90).

El diagrama representativo es el siguiente:



Donde:

Ox = Primera variable: conjunto de datos sobre percepción del liderazgo directivo

Oy = Segunda variable: conjunto de datos sobre el nivel del desempeño docente.

M = Muestra de la investigación

R = Relación entre variables

4.3. Población y muestra**4.3.1 Población**

Según Arias (2006), “La población es un conjunto definido o indefinido de componentes que presentan características habituales para los cuales serán generalizadas las conclusiones del examen. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos de estudio” (p.81).

La población objeto de nuestro estudio está conformada por los directores, docentes y estudiantes de 3 instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto, donde cada institución cuenta con una cantidad diferente de población, tanto en docentes como en estudiantes, tal como se observa en la siguiente tabla:

Nº	Institución educativa	N.º de docentes
1	“José Gabriel Condorcanqui-Carmen Alto”	21
2	“Los Ángeles de la paz- Yanama”	35
3	“Javier Heraud Pérez- La paz”	12

Fuente: dirección de las instituciones mencionadas

4.3.2 Muestra

Sierra (1994) afirma que las muestras se definen como una cierta parte que se elige de una población determinada, la cual es sometida a observaciones científicas en representación del conjunto, con un propósito primordial de recopilar resultados verídicos.

La presente investigación se concretó teniendo como muestra 68 docentes, 3 instituciones educativas públicas del nivel secundario de instituciones públicas del distrito de Carmen Alto-2017.

N°	Institución educativa	N.º de docentes
1	“José Gabriel Condorcanqui-Carmen Alto”	21
2	“Los Ángeles de la paz- Yanama”	35
3	“Javier Heraud Pérez- La paz”	12

Fuente: dirección de las instituciones mencionadas

4.3.3 Muestreo

Por las características propias de la investigación, en el que se tiene una población compuesta por docentes de diferentes instituciones, se requiere la aplicación de la técnica muestral no probabilística.

“Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. Se utilizan en muchas investigaciones, y a partir de ellas, se hacen inferencias sobre la población (Hernández, 2003).

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1 Técnicas

Para la recolección de datos sobre la relación entre liderazgo directivo con el desempeño docente en el nivel secundario en las instituciones públicas del distrito de Carmen Alto-2017, se aplicó una encuesta a cada una de las variables, la misma que también fue aplicada a todos los docentes seleccionados como muestra de estudio. Al respecto, Ávila (2006) afirma que la encuesta es una técnica de recolección de datos de los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas. La encuesta se utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia.

4.4.2 Instrumentos

En el presente trabajo de investigación se utilizaron como instrumento de acopio de datos dos cuestionarios; uno para medir el liderazgo del director y otro para evaluar el desempeño docente. Al respecto, Quispe (2012) afirma: “Los cuestionarios contienen diversas preguntas, destinadas a recopilar, procesar y examinar las informaciones sobre hechos o fenómenos estudiados en determinadas poblaciones o en un subconjunto de ellas”.

4.4.3 Ficha técnica

INSTRUMENTO	Cuestionario sobre liderazgo del director
Autora	ZARATE RAMIREZ, Dilma
Año	2011
Adecuación	VEGA LAZO, Fiorella Helka
País de origen	Perú
Objetivo	Conocer el liderazgo del director
Dimensiones	1. Estilo autoritario coercitivo 2. Estilo autoritario benevolente 3. Estilo consultivo 4. Estilo participativo
Administración	Individual
Duración	En promedio de 20 minutos
Índice de fiabilidad	Coficiente de Alfa de Cronbach, cuya consistencia interna resultó con Alfa = 0.866, que significa confiabilidad alta.
Escala de medición	La escala de valoración ordinal: 1. Nunca 2. Raramente 3. Ocasionalmente 4. Usualmente 5. Siempre

INSTRUMENTO	Ficha de observación sobre el desempeño Docente
Autora	Ministerio de Educación (2007)
País de origen	Perú
Objetivo	Conocer el desempeño docente
Dimensiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes 2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes 3. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. 4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.
Duración	La duración de la resolución de este cuestionario es aproximadamente de 25 minutos.
Índice de fiabilidad	Coeficiente de Alfa de Cronbach cuya consistencia interna resulto con Alfa = 0.80 que significa confiabilidad alta.
Escala de medición	<p>La escala de valoración ordinal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Raramente 3. Ocasionalmente 4. Usualmente 5. Siempre

4.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos

4.5.1. Validez

Para efectos de la validez del presente trabajo de investigación, se acudió a 3 expertos, quienes, previa revisión, autorizaron la aplicación de los instrumentos.

4.5.2. Confiabilidad

Para efecto de la confiabilidad, se aplicó una muestra de 10 docentes, y los datos fueron sometidos al estadígrafo de Alfa de Cronbach, cuyo resultado determinó el nivel de confiabilidad, para ello se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

K = Número de ítem

Si = Varianza del instrumento

St² = Varianza de la suma de los ítem

Validez y confiabilidad

EXPERTOS	ITEMS										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
2	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
3	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
PROMEDIO DE PONDERACIÓN											86

En la tabla n.º 01, observamos que los expertos en promedio coincidieron que los ítems de los instrumentos son muy buenos, en un promedio de 86,0% (equivalente a 0,8); por

consiguiente, los instrumentos son válidos y coherentes con los propósitos de la investigación.

Confiabilidad del cuestionario sobre desempeño docente

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,883	15

Los resultados muestran un nivel de alta confiabilidad equivalente a 0,883.

Confiabilidad del cuestionario sobre desempeño docente:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido^a	0	,0

	Total	10	100,0
--	--------------	-----------	--------------

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	20

Los resultados muestran un nivel de alta confiabilidad, equivalente a 0,881

4.6. Tratamiento estadístico

En el presente trabajo de investigación se utilizó la estadística descriptiva simple para presentar los resultados porcentuales mediante las tablas correspondientes; asimismo, para determinar los valores inferenciales se realizó, en primer lugar, la prueba de normalidad mediante el estadígrafo denominado Alpha de Cronbach, cuyos resultados posibilitaron el uso del estadígrafo Tau c de Kendall, para la correspondiente prueba de hipótesis y correlación.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. A NIVEL DESCRIPTIVO

Tabla n.º 01

Nivel de preparación para el aprendizaje en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

Preparación	Frecuencia	Porcentaje
PROCESO	26	38,2
LOGRO PREVISTO	34	50,0
LOGRO DESTACADO	8	11,8
Total	68	100,0

Los datos que se muestran en la tabla n.º 01 permiten observar que del 100% (68) de docentes, desde la opinión de los directivos, el porcentaje mayoritario equivalente al 50,0% (34) de docentes, se ubican en el nivel de logro previsto respecto al nivel de preparación para el aprendizaje en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

Tabla n.° 02

Nivel de enseñanza para el aprendizaje en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

Enseñanza	Frecuencia	Porcentaje
PROCESO	3	4,4
LOGRO PREVISTO	44	64,7
LOGRO DESTACADO	21	30,9
Total	68	100,0

En relación a los datos que se presentan en la tabla n.° 02, podemos observar que del 100% (68) de docentes, desde la opinión de los directivos, el porcentaje mayoritario equivalente al 64,7% (44) de docentes, se ubican en el nivel de logro previsto respecto al nivel de enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

Tabla N° 03

Nivel de participación en la gestión de la escuela en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

Gestión	Frecuencia	Porcentaje
PROCESO	4	5,9
LOGRO PREVISTO	52	76,5
LOGRO DESTACADO	12	17,6
Total	68	100,0

Al analizar los datos que se muestran en la tabla n.° 03, se puede observar que del 100% (68) de docentes, desde la opinión de los directivos, el porcentaje mayoritario equivalente al 76,5% (52) de docentes, se ubican en el nivel de logro previsto respecto al nivel de participación en la gestión de la escuela en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

Tabla n.° 04

Nivel de desarrollo de la profesionalidad en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

Formación	Frecuencia	Porcentaje
PROCESO	1	1,5
LOGRO PREVISTO	47	69,1
LOGRO DESTACADO	20	29,4
Total	68	100,0

Los datos que se muestran en la tabla n.° 04 permiten observar que del 100% (68) de docentes, desde la opinión de los directivos, el porcentaje mayoritario equivalente al 69,1% (47) de docentes, se ubican en el nivel de logro previsto respecto al nivel de desarrollo de la profesionalidad en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

Tabla n.° 05

Nivel de desempeño docente en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

Desempeño	Frecuencia	Porcentaje
PROCESO	3	4,4
LOGRO PREVISTO	49	72,1
LOGRO DESTACADO	16	23,5
Total	68	100,0

En relación a los datos que se presentan en la tabla n.° 05, podemos observar que del 100% (68) de docentes, desde la opinión de los directivos, el porcentaje mayoritario equivalente al 72,1% (49) de docentes, se ubican en el nivel de logro previsto respecto al nivel de desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

Tabla n.° 06

Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	19,1
De acuerdo	47	69,1
Totalmente de acuerdo	8	11,8
Total	68	100,0

Al analizar los datos que se muestran en la tabla n.° 06, se puede observar que del 100% (68) de docentes, el porcentaje mayoritario equivalente al 69,1% (47) de docentes, expresan su acuerdo con el nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

Tabla n.° 07

Tabla de contraste entre el nivel de liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

		DESEMPEÑO			TOTAL
		PROCESO	LOGRO PREVISTO	LOGRO DESTACADO	
LIDERAZGO	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	10	3	13
		0,0%	14,7%	4,4%	19,1%
	De acuerdo	2	35	10	47
		2,9%	51,5%	14,7%	69,1%
Totalmente de acuerdo		1	4	3	8
		1,5%	5,9%	4,4%	11,8%
TOTAL		3	49	16	68
		4,4%	72,1%	23,5%	100,0%

La tabla de contraste n.° 07 permite observar que del 100% (68) de docentes, el porcentaje mayoritario equivalente al 69,1% (47) de docentes, expresan su acuerdo con el nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito

de Carmen Alto. Por otro lado, podemos observar que, desde la opinión de los directivos, el porcentaje mayoritario equivalente al 72,1% (49) de docentes, se ubican en el nivel de logro previsto respecto al nivel de desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

Tabla n.º 08

Tabla de contraste entre el nivel de liderazgo directivo y preparación para el aprendizaje en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

		PREPARACIÓN			TOTAL
		PROCESO	LOGRO PREVISTO	LOGRO DESTACADO	
LIDERAZGO	Ni de acuerdo ni	7	4	2	13
	en desacuerdo	10,3%	5,9%	2,9%	19,1%
	De acuerdo	18	26	3	47
		26,5%	38,2%	4,4%	69,1%
Totalmente de acuerdo		1	4	3	8
		1,5%	5,9%	4,4%	11,8%
TOTAL		26	34	8	68
		38,2%	50,0%	11,8%	100,0%

Al analizar los resultados mostrados en la tabla de contraste n.º 08, se observa que del 100% (68) de docentes, el porcentaje mayoritario equivalente al 69,1% (47) de docentes, expresan su acuerdo con el nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto. Asimismo, podemos observar que, desde la opinión de los directivos, el porcentaje mayoritario equivalente al 69,1% (47) de docentes, se ubican en el nivel de logro previsto respecto al nivel de preparación para el aprendizaje en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

Tabla n.º 09

Tabla de contraste entre el nivel de liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

		ENSEÑANZA			TOTAL
		PROCESO	LOGRO PREVISTO	LOGRO DESTACADO	
LIDERAZGO	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0 0,0%	9 13,2%	4 5,9%	13 19,1%
	De acuerdo	2 2,9%	31 45,6%	14 20,6%	47 69,1%
	Totalmente de acuerdo	1 1,5%	4 5,9%	3 4,4%	8 11,8%
	TOTAL	3 4,4%	44 64,7%	21 30,9%	68 100,0%

Al observar los datos presentados en la tabla de contraste n.º 09, se observa que del 100% (68) de docentes, el porcentaje mayoritario equivalente al 69,1% (47) de docentes, expresan su acuerdo con el nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto. De igual modo, podemos observar que, desde la opinión de los directivos, el porcentaje mayoritario equivalente al 64,7% (44) de docentes, se ubican en el nivel de logro previsto respecto al nivel de enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

Tabla n.º 10

Tabla de contraste entre el nivel de liderazgo directivo y participación en la gestión de la escuela en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

		PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN			TOTAL
		PROCESO	LOGRO PREVISTO	LOGRO DESTACADO	
LIDERAZGO	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1 1,5%	10 14,7%	2 2,9%	13 19,1%
	De acuerdo	2 2,9%	39 57,4%	6 8,8%	47 69,1%
	Totalmente de acuerdo	1 1,5%	3 4,4%	4 5,9%	8 11,8%
	TOTAL	4 5,9%	52 76,5%	12 17,6%	68 100,0%

La tabla de contraste n.º 10 permite observar que del 100% (68) de docentes, el porcentaje mayoritario equivalente al 69,1% (47) de docentes, expresan su acuerdo con el nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto. Por otro lado, podemos observar que, desde la opinión de los directivos, el porcentaje mayoritario equivalente al 76,5% (52) de docentes, se ubican en el nivel de logro previsto respecto al nivel de participación en la gestión de la escuela en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

Tabla n.º 11

Tabla de contraste entre el nivel de liderazgo directivo y desarrollo de la profesionalidad en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

		DESARROLLO DE PROFESIONALIDAD			TOTAL
		PROCESO	LOGRO PREVISTO	LOGRO DESTACADO	
LIDERAZGO	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0 0,0%	10 14,7%	3 4,4%	13 19,1%
	De acuerdo	1 1,5%	32 47,1%	14 20,6%	47 69,1%
	Totalmente de acuerdo	0 0,0%	5 7,4%	3 4,4%	8 11,8%
	TOTAL	1 1,5%	47 69,1%	20 29,4%	68 100,0%

Al analizar los resultados mostrados en la tabla de contraste n.º 11, se observa que del 100% (68) de docentes, el porcentaje mayoritario equivalente al 69,1% (47) de docentes, expresan su acuerdo con el nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto. Asimismo, podemos observar que, desde la opinión de los directivos, el porcentaje mayoritario equivalente al 69,1% (47) de docentes, se ubican en el nivel de logro previsto respecto al nivel de desarrollo de la profesionalidad en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

5.2. A NIVEL INFERENCIAL

5.2.1. Prueba de normalidad

Tabla n.º 12

Prueba de normalidad de las variables liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
PREPARACIÓN	,273	68	,000
ENSEÑANZA	,381	68	,000
GESTIÓN	,422	68	,000
FORMACIÓN	,424	68	,000
DESEMPEÑO	,415	68	,000
LIDERAZGO	,362	68	,000

Los resultados hallados mediante la prueba estadística Kolmogorov – Smirnov nos muestran un nivel de significancia equivalente a 0,000 en todas las dimensiones de las variables en estudio, resultado que muestra que no existe distribución normal en los datos; en consecuencia, se determina el uso del estadígrafo Tau c de Kendall para hallar la prueba de hipótesis y correlación de las dimensiones de las variables *liderazgo directivo* y *desempeño docente*.

5.2.2. Prueba de hipótesis

5.2.2.1. Prueba de hipótesis general

a) Sistema de hipótesis

H nula: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

H alterna: Existe relación significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

b) Tratamiento estadístico

Tabla n.º 13

Prueba de hipótesis y correlación de las variables liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,195	,085	,061	,041
N de casos válidos		68			

El análisis de los resultados de las variables *liderazgo directivo* y *desempeño docente* nos muestra que arrojó un valor de coeficiente de correlación equivalente a 0,195, que refleja una baja correlación, y un nivel de significancia equivalente a 0.041, que es menor a 0.05, resultado que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna y concluir que existe relación significativa entre *liderazgo directivo* y *desempeño docente* en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

5.2.2.2. Prueba de la primera hipótesis específica

a) Sistema de hipótesis

H nula: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y preparación para el aprendizaje en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

H alterna: Existe relación significativa entre liderazgo directivo y preparación para el aprendizaje en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

b) Tratamiento estadístico

Tabla n.º 14

Prueba de hipótesis y correlación de las variables liderazgo directivo y preparación para el aprendizaje en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,192	,100	,721	,045
N de casos válidos		68			

Los resultados obtenidos sobre las variables liderazgo directivo y preparación para el aprendizaje nos muestra que arrojó un valor de coeficiente de correlación equivalente a 0,192, que refleja una baja correlación, y un nivel de significancia equivalente a 0.045, que es menor a 0.05, resultado que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna y concluir que existe relación significativa entre *liderazgo directivo* y *preparación para el aprendizaje* en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

5.2.2.3. Prueba de la segunda hipótesis específica

a) Sistema de hipótesis

H nula: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

H alterna: Existe relación significativa entre liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

b) Tratamiento estadístico

Tabla n.º 15

Prueba de hipótesis y correlación de las variables liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

	Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada	
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,213	,086	,151	,040
N de casos válidos		68			

El análisis de los datos obtenidos sobre las variables liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje nos muestra que arrojó un valor de coeficiente de correlación equivalente a 0,213, que refleja una baja correlación, y un nivel de significancia equivalente a 0.040, que es mayor a 0.05, resultado que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna y concluir que existe relación significativa entre liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

5.2.2.4. Prueba de la tercera hipótesis específica

a) Sistema de hipótesis

H nula: No existe relación significativa entre *liderazgo directivo y participación en la gestión de la escuela* en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

H alterna: Existe relación significativa entre *liderazgo directivo y participación en la gestión de la escuela* en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

b) Tratamiento estadístico

Tabla n.º 16

Prueba de hipótesis y correlación de las variables liderazgo directivo y participación en la gestión de la escuela en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,290	,093	,965	,035
N de casos válidos		68			

Los datos obtenidos sobre las variables *liderazgo directivo* y *participación en la gestión de la escuela* nos muestra que arrojó un valor de coeficiente de correlación equivalente a 0,290, que refleja una baja correlación, y un nivel de significancia equivalente a 0.035, que es menor a 0.05, resultado que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna y concluir que existe relación significativa entre *liderazgo directivo* y *participación en la gestión de la escuela* en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

5.2.2.5. Prueba de la cuarta hipótesis específica

a) Sistema de hipótesis

H nula: No existe relación significativa entre *liderazgo directivo* y *desarrollo de la profesionalidad* en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

H alterna: Existe relación significativa entre *liderazgo directivo* y *desarrollo de la profesionalidad* en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

b) Tratamiento estadístico

Tabla n.º 17

Prueba de hipótesis y correlación de las variables liderazgo directivo y desarrollo de la profesionalidad en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximad a ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,252	,076	,683	,025
N de casos válidos		68			

El análisis de los resultados de las variables *liderazgo directivo* y *desarrollo de la profesionalidad* nos muestra que arrojó un valor de coeficiente de correlación equivalente a 0,252, que refleja una baja correlación, y un nivel de significancia equivalente a 0.025, que es menor a 0.05, resultado que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna y concluir que existe relación significativa entre *liderazgo directivo* y *desarrollo de la profesionalidad* en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El liderazgo directivo es entendido como la aptitud que muestra un miembro que asume la labor directriz en una institución educativa, con la finalidad de incidir en la conducta de los demás docentes, presentando una personalidad ejemplar sujeta a determinadas funciones, sabidurías y habilidades que se emplean para conducir de manera eficiente una institución educativa. Al respecto, Hellriegel (2005) precisa que el liderazgo es la capacidad que determina la conexión entre el líder y el grupo de seguidores que buscan alcanzar una vía auténtica con el fin de reflejar resultados de desarrollo progresivo.

Por otro lado, Romeo (2014), en relación al desempeño docente, sostiene que es el quehacer pedagógico que se manifiesta mediante el despliegue de sus funciones técnico-pedagógicas; es decir, es el dominio que muestra el maestro sobre las disciplinas que desarrolla, como la planificación y organización de los cursos, su rol como consejero, las dimensiones de evaluación que realiza, que bien conducidas producirán satisfacciones en los niveles de rendimiento y en las expectativas de los estudiantes y la comunidad en general.

Teniendo presente estas conceptualizaciones, se desarrolló la investigación cuyo resultado respecto a la hipótesis general, concluye que existe relación significativa entre *liderazgo directivo* y *desempeño docente* en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017 ($T_b=0,195$, $P= 0,041 < 0,05$). Resultado que se refrenda con los datos obtenidos en la investigación realizada por Calla (2008), en su tesis titulada *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao- Lima*. La principal conclusión a la que arribó es que existe correlación significativa y positiva entre el puntaje liderazgo del profesor en su dimensión situacional según puntaje desempeño (0.84): a mayor liderazgo situacional, mayor desempeño docente, observándose una percepción alta de los alumnos sobre la dimensión situacional en los docentes.

Asimismo, en relación a las hipótesis específicas se concluye que existe relación significativa entre liderazgo directivo y preparación, enseñanza, participación en la gestión y desarrollo de la profesionalidad en instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017. Resultado que se confirma con los datos obtenidos por Rodríguez (2012), en su tesis titulada *Percepción del liderazgo del director y desempeño*

laboral de las docentes en cuatro instituciones educativas públicas del nivel inicial en el Callao. En ella concluye que existe una relación directa significativa entre la percepción del liderazgo del director y el desempeño laboral, desde la perspectiva de las docentes en instituciones educativas públicas del nivel inicial en el Callao.

Por su parte, Reyes (2012) concluyó en la tesis titulada *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*: el desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra relacionado a múltiples factores, tales como el clima organizacional, la cultura escolar, la situación económica, el tiempo de servicios, la capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

Por otro lado, Cueva (2006), en su tesis titulada *El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Celta*, menciona que una de las funciones más importantes del liderazgo es tener la autoridad necesaria y objetiva para dirigir, conducir un determinado equipo. Además, se dice que el líder tiene la función o el rol de autoridad, ya que tiene la capacidad de difundir prestigio y poder de implantar opiniones que influirán en el comportamiento de un determinado grupo de seguidores.

Finalmente, considero que los resultados hallados en la investigación se constituyen en referente importante que contribuirá al desarrollo de investigaciones que abarquen una muestra mayor, con la finalidad de generalizar estos resultados y buscar la alternativa de solución.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el estadígrafo Tau c de Kendall, existen evidencias estadísticas suficientes para concluir que existe relación significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017 ($T_b=0,195$, $P= 0,041 < 0,05$).
2. Los resultados obtenidos mediante la prueba estadística Tau c de Kendall permiten concluir que existe relación significativa entre liderazgo directivo y preparación para el aprendizaje en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017 ($T_b=0,192$, $P= 0,045 < 0,05$).
3. Los datos hallados permiten precisar que existen evidencias estadísticas suficientes para concluir que existe relación significativa entre liderazgo directivo y enseñanza para el aprendizaje en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017 ($T_b=0,213$, $P= 0,040 < 0,05$).
4. De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el estadígrafo Tau c de Kendall, existen evidencias estadísticas suficientes para concluir que existe relación significativa entre liderazgo directivo y participación en la gestión de la escuela en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017 ($T_b=0,290$, $P= 0,035 < 0,05$).
5. Los resultados obtenidos mediante la prueba estadística Tau c de Kendall permiten concluir que existe relación significativa entre liderazgo directivo y desarrollo de la profesionalidad en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017 ($T_b=0,252$, $P= 0,025 < 0,05$).

RECOMENDACIONES

1. Al director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, desarrollar eventos académicos que permitan la mejora del desempeño docente en las instituciones educativas de su jurisdicción.
2. Al director de la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, potenciar mediante eventos académicos el liderazgo directivo de las instituciones educativas de la región de Ayacucho.
3. A los investigadores en temas de esta naturaleza se les recomienda el uso de los instrumentos de recopilación de datos con la finalidad de validar su uso.
4. A los docentes de aula, elevar la capacidad de su desempeño docente en el marco del buen desempeño docente con la finalidad de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

VI. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología Científica*. Quinta edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Almeida, O. (2001). *Nuevo enfoque para educación secundaria*. Lima: Ediciones Abedul
- Ávila, H.L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación Edición electrónica*. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Albert, M. (2007). *La Investigación Educativa: Claves Teóricas*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Calero, P. (2005) *Técnicas de estudio e investigación*. Edit. San Marcos. Lima.
- Calla, G. (2008). *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao. (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional de Educación. Lima
- Castillo, V. (2010). *Relación del Liderazgo de la Directora y el Desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. N° 87 Callao, 2009. (Tesis Maestría)*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: Mc Graw Hill. B. Publica de Lima.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta edición. Colombia: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*: MC Graw. Hill. Bogotá.
- Cueva, A. (2006). *Diccionario de pedagogía*. Lima: AFA editores importadores S.A. PAG.206 (BC DE San Marcos) R/LB 15 D71
- Díaz, H. (2013). *Nuevas Tendencias y Desafíos de la Gestión Escolar*. Lima, Perú: Edit. UNMSM. Lima.
- Feldman, D. y Laies, G. (2010). *Competencias docentes un marco conceptual para su definición*. Recuperado de: <http://www.fundacioncepp.org.ar/wpcontent/uploads/2011/04/COMPETENCIAS-DOCENTES-UN-MARCOPARA-SU-DEFINICI%23UOod3>

- Gil, M. & Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa (7ª Ed.)*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hellriegel (2005). *Admisión*. Internacional Thompson Editores. México DF.
- Hernández, R. F. (2003). *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.). México D.F., México: Mc. Graw Hill.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto. 1ra. Ed.
- Maldonado, R. (2012). *Percepción del desempeño docente en relación con el aprendizaje de los estudiantes*. (Tesis de Maestría) Sección de Post grado de la Universidad San Martín de Porres. Lima. Perú.
- Maureira, O (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. REICE –Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2 (1). Referencia electrónica recuperado el 17 de febrero del 2017, de <http://reladyc.uaemex.mx/pdf551/55120108.pdf>
- MINEDU (2014). *Marco del buen desempeño docente*. Lima.
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación de Desempeño Docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Colombia: ARTE JOVEN.
- Ministerio de educación del Perú. (2012) *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima Perú: MINEDU
- Perrenoud, Ph. (2003). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. Profesionalización y razón pedagógica*. Barcelona : Graó
- Quispe, R. (2012). *Metodología de la investigación pedagógica*. Editorial. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Primera edición. Perú
- Reyes, D. (2004). *Principales características del liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio*. Tegucigalpa: Universidad Nacional Autónoma de Honduras, tesis de maestría.
- Ricón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de los docentes del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de doctoral.

- Rodríguez, E. (2012). Tesis de Licenciatura: “Percepción de los estudiantes de enfermería sobre los estilos de liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la “UNMSM”. Lima: “UNMSM”. Pág. 69. (BC de San Marcos). ENF 120.
- Sorados, M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sánchez y Reyes (2002). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: ED. Visión Universitaria. P.87 (BC de San Marcos)
- Sierra, B. (1994). Tesios Doctorales y trabajos de investigación científica (3° ed. Rev. y amplio) Madrid: Paraninfo, 1994 p.397.
- UNESCO, (2007). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas* .Lima, Perú .Edit. UNESCO
- Valencia, P. (2008). Estilos generales y satisfacción laboral. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Valdés, H. (2009). Manual de Buenas Prácticas de Evaluación de Desempeño profesional de los docentes Lima, Perú: Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009-14060
- Valdes, H. (2004). El Desempeño del Maestro y su evaluación. La Habana: Pueblo y Educación.
- Valderrama, S. (2010). *Pasos para elaborar proyectos de investigación Cuantitativa, Cualitativa Mixta científica* .Lima, Perú: Edit. S.M .Lima.
- Yabar, I. (2013). Tesis Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Universidad San Marcos. Lima, Perú.

ANEXO

Anexo A

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “Liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto 2017”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE E INDICADORES	METODOLOGIA
<p style="text-align: center;">Problema general</p> <p>¿Qué relación existe entre liderazgo Directivo y desempeño docente en instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017?</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo general</p> <p>Conocer la relación que existe entre Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.</p>	<p style="text-align: center;">Hipótesis general</p> <p>Existe relación significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.</p>	<p style="text-align: center;">Variable correlacional (x)</p> <p>Liderazgo Directivo</p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión Pedagógica 2. Gestión Institucional 3. Gestión Administrativa 4. Estilos 	<p style="text-align: center;">Método de la investigación:</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>El tipo de investigación es no experimental</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>Descriptivo Correlacional</p>
<p style="text-align: center;">Problemas específicos</p> <p>¿Qué relación existe entre Liderazgo Directivo y</p>	<p style="text-align: center;">Objetivos específicos</p> <p>Determinar la relación que existe entre Liderazgo Directivo y la preparación</p>	<p style="text-align: center;">Hipótesis específicas</p> <p>Existe relación significativa entre Liderazgo Directivo y la</p>	<p style="text-align: center;">Variable correlacional (y)</p> <p>Desempeño docente</p> <p>Dimensiones:</p>	<p style="text-align: center;">Ox</p> <p style="text-align: center;">M r</p>

<p>Preparación para el Aprendizaje en instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre Liderazgo Directivo y Enseñanza para el Aprendizaje en el nivel secundario de instituciones públicas del distrito de Carmen Alto-2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre Liderazgo Directivo y Gestión Comunitaria en instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre Liderazgo Directivo y Formación Profesional en</p>	<p>para el aprendizaje en instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre Liderazgo Directivo y Enseñanza para el aprendizaje en instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre Liderazgo Directivo y Gestión Comunitaria en instituciones públicas del nivel secundario del</p>	<p>preparación para el aprendizaje en instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.</p> <p>Existe relación significativa entre Liderazgo Directivo y Enseñanza para el aprendizaje en instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.</p> <p>Existe relación significativa entre Liderazgo Directivo y Gestión Comunitaria en</p>	<p>1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>3. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunitaria.</p> <p>4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.</p>	<p>Oy</p> <p>Donde: Ox = Primera variable: conjunto de datos sobre percepción del liderazgo directivo Oy = Segunda variable: conjunto de datos sobre el nivel del desempeño docente. M = Intervención para analizar la relación entre las variables mostradas R = Relación intervariables</p> <p>Población: Muestra de tipo no probabilístico 68 docentes del nivel secundario en las instituciones públicas del distrito de Ayacucho-2017</p> <p>Técnica: La técnica a utilizar es la encuesta</p>
--	---	---	---	--

<p>instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017?</p>	<p>distrito de Carmen Alto-2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre Liderazgo Directivo y Formación Profesional en instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.</p>	<p>instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.</p> <p>Existe relación significativa existe entre Liderazgo Directivo y Formación Profesional en instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Carmen Alto-2017.</p>		<p>en el proyecto de investigación.</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p>
--	--	---	--	--

Anexo B

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

ESCUELA DE POSGRADO



CUESTIONARIO ENCUESTA

INSTRUMENTO Nº 2

PRESENTACIÓN:

Estimado director, la presente encuesta pretende recopilar información referente al Marco del Buen Desempeño Docente en la IE donde usted labora. Por ello, rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario.

Agradezco su gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

Por favor, siga Ud. las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
2. No deje preguntas sin contestar
3. Marque con un aspa (X) en solo uno de los cuadros de cada pregunta.

1	2	3	4
Inicio	Proceso	Logro Previsto	Logro destacado

Ficha de evaluación del desempeño docente

DOMINIO 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.							
COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	
Competencia 1 Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	1	Demuestra conocimientos actualizados, comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en su área curricular y la didáctica del área que enseña.					
Competencia 2 Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	2	Elabora creativamente la programación anual, UDA, SIC/SA, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados.					
	3	Presenta oportunamente sus documentos de planificación curricular: PA/UDA/SIC/SA					

DOMINIO 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

<p>Competencia 3 Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.</p>	4	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.				
	5	Organiza el aula y otros espacios de manera pertinente, accesible y adecuada, para el trabajo pedagógico y el aprendizaje atendiendo a la diversidad.				
<p>Competencia 4 Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos.</p>	6	Propicia y desarrolla estrategias pedagógicas en actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico, reflexivo y creativo en los estudiantes para que utilicen sus conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud crítica.				
	7	Utiliza recursos tecnológicos/materiales educativos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje.				
<p>Competencia 5 Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales.</p>	8	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.				
	9	Evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.				

PUNTAJE PARCIAL B=

DOMINIO 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

<p>Competencia 6 Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional que genere aprendizajes de calidad.</p>	10	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, de la propuesta curricular y de los planes de mejora continua, PAT, involucrándose activamente en equipos de trabajo.				
	11	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la IE.				
<p>Competencia 7 Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y la sociedad civil, aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados</p>	12	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.				

PUNTAJE PARCIAL C =

DOMINIO 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

<p>Competencia 8 Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>	13	Participa en eventos y actividades (feria de ciencias, eventos culturales, académicos, concurso, entre otros) donde manifiesta su profesionalidad e identidad docente con la institución.				
	14	Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y las actividades convocadas por la IE.				
<p>Competencia 9 Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	15	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.				

PUNTAJE PARCIAL D =

RESULTADO FINAL A+B+C+D

PUNTAJE PARCIAL A=

00-20	21-35	36-50	51-60
Inicio	Proceso	Logro Previsto	Logro destacado

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo C

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
ESCUELA DE POSGRADO



Ficha de evaluación de Liderazgo Directivo

CUESTIONARIO ENCUESTA INSTRUMENTO Nº 2

PRESENTACIÓN

Estimado docente, la presente encuesta pretende recopilar información referente al Liderazgo Directivo en la IE donde usted labora. Por ello, rogaría a usted responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario.

Agradezco su gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

Por favor, siga Ud. las siguientes instrucciones

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
2. No deje preguntas sin contestar
3. Marque con un aspa (**X**) en solo uno de los cuadros de cada pregunta.

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

ITEMS						
Dimensión Pedagógica						
1	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la IE.					
3	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.					
4	El director promueve la innovación y capacitación del docente.					
5	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la IE.					
Dimensión Gestión institucional						
6	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente.					
7	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.					
8	El director fomenta la colaboración y participación del docente para las actividades académicas y administrativas.					
9	La institución educativa tiene PEI					

10	La institución educativa aplica el PEI					
----	--	--	--	--	--	--

Dimensión Gestión Administrativa						
11	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
12	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la IE.					
13	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa.					
14	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.					
15	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.					
ESTILOS						
16	Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.					
17	Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.					
18	Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.					
19	Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.					
20	Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.					

Valores	Número de Valores	Total del Valor
Totalmente de acuerdo (5)		
De acuerdo (4)		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)		
En desacuerdo (2)		
Totalmente en desacuerdo (1)		
Puntaje Total		

RESUMEN: Puntaje total 100 puntos; puntaje mínimo de aprobación, 55 puntos

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo D



FICHA DE EVALUACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTOS
DATOS GENERALES: LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL NIVEL SECUNDARIO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL DISTRITO DE CARMEN ALTO - 2017



Título de instrumento: Desempeño docente
ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente				Baja				Regular				Bueno				Muy bueno				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje propio.																		✓			
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																		✓			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																		✓			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																		✓			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																		✓			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores.																		✓			
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos y científicos.																		✓			
8. COHERENCIA	Entre ítems e indicadores																		✓			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																		✓			
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																		✓			

PROMEDIO DE VALORACIÓN

OPINION DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombre y Apellido	MAXIMO OREJON CABEZAS	DNI	78251091
Título Profesional	LIC. EN EDUCACIÓN SECUNDARIA		
Especialidad	LENGUA Y LITERATURA		
Grado Académico	DOCTOR		
Mención	EDUCACIÓN		

Lugar y fecha: Ayacucho, 30/07/17



 FIRMA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN EDUCACIÓN: MENCIÓN: GESTIÓN EDUCACIONAL



INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTOS

Título de instrumento: Liderazgo directivo
ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente				Baja				Regular				Bueno			Muy bueno					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje propio.																		✓			
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																		✓			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																		✓			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																		✓			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																		✓			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores.																		✓			
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos y científicos.																		✓			
8. COHERENCIA	Entre ítems e indicadores																		✓			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																		✓			
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																		✓			

PROMEDIO DE VALORACIÓN

OPINION DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombre y Apellido	MAXIMO OREJON CABEZAS	DNI	78251091
Título Profesional	LIC. EDUCACION SECUNDARIA		
Especialidad	LENGUA Y LITERATURA		
Grado Académico	DOCTOR		
Mención	EDUCACIÓN		

Lugar y fecha: AYACUCHO, 30 10 2017

FIRMA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN EDUCACIÓN: MENCIÓN: GESTIÓN EDUCACIONAL



INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTOS

Título de Instrumento: Liderazgo directivo
ASPECTOS DE VALIDACIÓN


INDICADORES	CRITERIOS	Muy bueno																			
		Deficiente					Baja					Regular					Buena				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje propio.																		/		
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																		/		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																		/		
4. ORGANIZACIÓN	Existente una organización lógica.																		/		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																		/		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores.																		/		
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos y científicos.																		/		
8. COHERENCIA	Entre ítems e indicadores																		/		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la Investigación																		/		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																		/		

PROMEDIO DE VALORACIÓN

OPINION DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombre y Apellido	VALERIO MEZA SOTOMAYOR	DNI	28202702
Título Profesional	PROF. DE EDUC. SECUNDARIA		
Especialidad	LENGUAS Y LITERATURA		
Grado Académico	MAG. EN EDUCACION		
Mención	DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA		

Lugar y fecha: Arequipa 1301 07/17



 FIRMA



FICHA DE EVALUACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIOS DE EXPERTOS



DATOS GENERALES: LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL NIVEL SECUNDARIO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL DISTRITO DE CARMEN ALTO - 2017

Título de instrumento: Desempeño docente
ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente		Baja				Regular				Bueno			Muy bueno						
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje propio.																	/			
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																	/			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																	/			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																	/			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																	/			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores.																	/			
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos y científicos.																	/			
8. COHERENCIA	Entre ítems e indicadores																	/			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																	/			
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																	/			

PROMEDIO DE VALORACIÓN

OPINION DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombre y Apellido	VALERIO MEZA SOTOMAYOR	DNI	28202702
Título Profesional	PROF. DE EDUC. SECUNDARIA		
Especialidad	LENGUAS Y LITERATURA		
Grado Académico	MAG. EN EDUCACION		
Mención	DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA		

Lugar y fecha: AYacucho 13/07/17

FIRMA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN EDUCACIÓN: MENCIÓN: GESTIÓN EDUCACIONAL



INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTOS

Título de instrumento: Liderazgo directivo
ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente		Baja				Regular				Bueno			Muy bueno						
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje propio.																				✓
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																				✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																				✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																				✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																				✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores.																				✓
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos y científicos.																				✓
8. COHERENCIA	Entre ítems e indicadores																				✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				✓
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																				✓

PROMEDIO DE VALORACIÓN

OPINION DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombre y Apellido	Victor Gedon Padomino Rojas	DNI	28207408
Título Profesional	Lic. en Ciencias de la Educación; AP: Leng. y Lit.; AS: Quechua		
Especialidad	Lenguas & Literatura y Quechua		
Grado Académico	Doctor en Educación		
Mención	Educación		

Lugar y fecha: 26-07-2017 / /

.....
FIRMA



FICHA DE EVALUACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTOS



DATOS GENERALES: LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL NIVEL SECUNDARIO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL DISTRITO DE CARMEN ALTO - 2017

Título de instrumento: Desempeño docente
ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente				Baja				Regular				Bueno				Muy bueno				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje propio.																				✓	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores.																				✓	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos y científicos.																				✓	
8. COHERENCIA	Entre ítems e indicadores																				✓	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				✓	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																				✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN

OPINION DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombre y Apellido	Victor Gordon Palmino Rota	DNI	28203408
Título Profesional	Licenciado en Ciencias de la Educación		
Especialidad	Lenguaje y Literatura - Alveolus		
Grado Académico	Doctor		
Mención	Educación		

Lugar y fecha: 26-07-2017 /

FIRMA

Anexo E

INFRAESTRUCTURA DE LA IE LOS ÁNGELES DE LA PAZ DE YANAMA- CARMEN ALTO – 2017

Imagen n.º 01



INFRAESTRUCTURA DE LA IE LOS ÁNGELES DE LA PAZ DE YANAMA- CARMEN ALTO - 2017

Imagen n.º 02



**INFRAESTRUCTURA DE LA IE LOS ÁNGELES DE LA PAZ DE YANAMA-
CARMEN ALTO - 2017**

Imagen n.º 03



**DOCENTES DE LA IE LOS ÁNGELES DE LA PAZ DE YANAMA-CARMEN
ALTO - 2017**

Imagen n.º 04



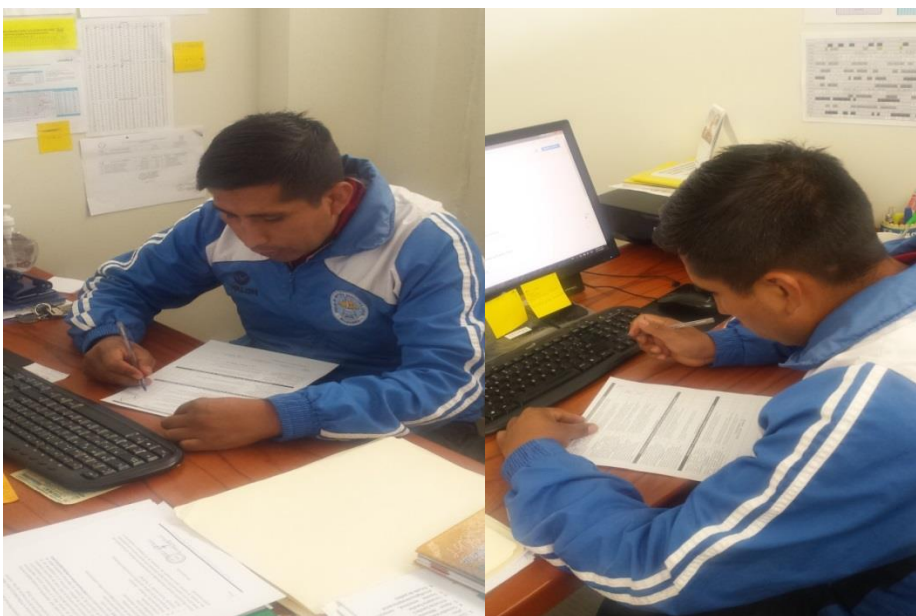
**DOCENTES DE LA I.E. LOS ÁNGELES DE LA PAZ DE YANAMA-CARMEN
ALTO - 2017**

Imagen n.º 05



**DIRECTOR DE LA IE LOS ÁNGELES DE LA PAZ DE YANAMA-CARMEN
ALTO - 2017**

Imagen n.º 06



**DIRECTOR DE LA IEP JAVIER HERAUD PÉREZ DE LA PAZ-CARMEN ALTO -
2017**

Imagen N° 07



**INFRAESTRUCTURA DE LA IEP JAVIER HERAUD PÉREZ DE LA PAZ -
CARMEN ALTO - 2017**

Imagen n.º 08



**DIRECTOR DE LA IEP JAVIER HERAUD PÉREZ DE LA PAZ -CARMEN ALTO
- 2017**

Imagen n.º 09



**INFRAESTRUCTURA DE LA IEP JOSÉ GABRIEL CONDORCANQUI -CARMEN
ALTO - 2017**

Imagen n.º 10



**DIRECTOR DE LA IEP JOSÉ GABRIEL CONDORCANQUI-CARMEN ALTO -
2017**

Imagen n.º 11

