

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN TECNOLOGÍA EDUCATIVA

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS
DE NIVEL SECUNDARIO EN EL DISTRITO GREGORIO
ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA - 2015**

TESIS

PRESENTADA POR:

RICHARD HUANCAPAZA MACHACA

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN TECNOLOGÍA EDUCATIVA**

TACNA - PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN TECNOLOGÍA EDUCATIVA

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS
DE NIVEL SECUNDARIO EN EL DISTRITO GREGORIO
ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA - 2015**

Tesis sustentada y aprobada el 23 de agosto del 2019, estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Dr. Humberto Benito Vargas Pichón

SECRETARIO : 
.....
Mgr. Julio Valderrama Gamboa

MIEMBRO : 
.....
Mgr. Isaías Rey Pérez Alférez

ASESOR : 
.....
M.Sc. Germán Jorge Pérez

DEDICATORIA

A mi madre y padre quienes supieron cimentar la paciencia, práctica y persistencia en mis decisiones para conseguir los méritos suficientes para afrontar la linda carrera de la docencia. Y a mi esposa e hijo por su comprensión en mis ausencias en el hogar y el siempre motivarme para alcanzar mis aspiraciones personales, familiares y meta profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a los directores y docentes de las instituciones educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa por brindarme las facilidades para desarrollar mi trabajo de investigación. Y a los colegas que brindaron sus aportes para mejorar mi formación como investigador.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Descripción del problema	04
1.1.1. Antecedentes del problema	08
1.1.2. Problemática de la investigación	15
1.2. Formulación del problema	18
1.2.1. Problema general	18
1.2.2. Problemas específicos:	18
1.3. Justificación e importancia	18
1.4. Alcances y limitaciones	21
1.4.1. Alcances	21
1.4.2. Limitaciones	22
1.5. Objetivos	22

1.5.1. Objetivo general	22
1.5.2. Objetivos específicos.	23
1.6. Hipótesis.....	23
1.6.1. Hipótesis general.....	23
1.6.2. Hipótesis específicas.....	23

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio	25
2.2. Bases teóricas.....	31
2.2.1. Liderazgo directivo y desempeño docente	31
2.2.2. Desempeño docente	51
2.3. Definición de términos.....	69

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	75
3.1.1. Tipo de investigación.....	75
3.1.2. Diseño de investigación.....	75
3.2. Población y muestra	76
3.2.1. Población.....	76
3.2.2. Muestra	77
3.3. Operacionalización de variables.....	79

3.4.	Técnicas e instrumentos para recolección de datos	84
3.4.1.	Técnicas	84
3.4.2.	Instrumentos.....	84
3.5.	Procesamiento y análisis de datos	90

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1.	Presentación	92
4.2.	Escala de valoración de las variables de estudio	92
4.3.	Resultados: Liderazgo directivo	99
4.4.	Resultados: Desempeño docente	108

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1.	Discusiones y comprobación de hipótesis.....	120
5.1.1.	Contraste de hipótesis general.....	120

CONCLUSIONES	137
--------------------	-----

RECOMENDACIONES.....	140
----------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	142
---------------------------------	-----

ANEXOS.....	151
-------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Población general de docentes según institución educativa.	76
Tabla 2.	Muestra estratificada proporcional de los docentes y alumnos.	78
Tabla 3.	Prueba de Alfa de Cronbach	86
Tabla 4.	Prueba de Alfa de Cronbach	89
Tabla 5.	Liderazgo directivo: Relación ítem - indicador	93
Tabla 6.	Desempeño docente: Relación ítem – indicador.	95
Tabla 7.	Escala de valoración: Liderazgo directivo	97
Tabla 8.	Escala de valoración: Desempeño docente	98
Tabla 9.	El liderazgo directivo según “Gestión pedagógica” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.	99
Tabla 10.	El liderazgo directivo según “Gestión institucional” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.	102

Tabla 11. El liderazgo directivo según “Gestión administrativa” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.	105
Tabla 12. Desempeño docente según “Planificación del trabajo pedagógico” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.	108
Tabla 13. Desempeño docente según “Gestión de proceso de enseñanza - aprendizaje” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.	112
Tabla 14. Desempeño docente según “Responsabilidad profesional” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.	116
Tabla 15. Coeficientes de la regresión lineal de la hipótesis general	121
Tabla 16. ANOVA de hipótesis general	122
Tabla 17. Coeficientes de la regresión lineal de la hipótesis específica “a”	126

Tabla 18. ANOVA de hipótesis específica “a”	126
Tabla 19. Coeficientes de la regresión lineal de la hipótesis específica “b”	130
Tabla 20. ANOVA de hipótesis específica “b”	130
Tabla 21. Coeficientes de la regresión lineal de la hipótesis específica “c”	134
Tabla 22. ANOVA de hipótesis específica “c”	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Estructura del Marco de Buen Desempeño del Directivo.	51
Figura 2.	Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente.	63
Figura 3.	Componentes de una competencia.	66
Figura 4.	El liderazgo directivo según “Gestión pedagógica” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.	101
Figura 5.	El liderazgo directivo según “Gestión Institucional” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.	103
Figura 6.	El liderazgo directivo según “Gestión administrativa” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.	106
Figura 7.	Desempeño docente según “Planificación del trabajo pedagógico” en las instituciones educativas	109

públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Figura 8. Desempeño docente según “Gestión de procesos de enseñanza -aprendizaje” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna. 113

Figura 9. Desempeño docente según “Responsabilidad profesional” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna. 117

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por propósito determinar la influencia del liderazgo directivo de los directores en el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario, en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa –Tacna. Esta investigación es de tipo básica, con un diseño de investigación no experimental y explicativo. La población estuvo constituida por los docentes de 05 instituciones educativas públicas de nivel secundario. Obteniéndose una muestra de 91 docentes. Se utilizó los instrumentos de liderazgo directivo y el cuestionario de desempeño docente. El tratamiento, procesamiento y análisis de los resultados permite establecer la siguiente conclusión: El liderazgo directivo influye significativamente en el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, lo cual es comprobable según el valor de significancia calculado de 0,00, es decir, menor de 0,05, y un R-cuadrado que indica que el desempeño varía en un 28,73% a causa del liderazgo directivo, hecho que refleja el impacto de los líderes de las instituciones educativas en el desempeño de las diferentes tareas y procesos del personal docente.

Palabras clave: Liderazgo directivo, desempeño docente, institución educativa, gestión institucional, administrativa y pedagógica.

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the influence of managerial leadership on the educational performance of secondary educational institutions in the Gregorio Albarracín Lanchipa -Tacna district. This research is descriptive and quantitative. This research is of a basic type, with a research design that is non-experimental and explanatory. The population was constituted by the teachers of 05 secondary public educational institutions. Obtaining a sample of 91 teachers. The instruments of directive leadership and the teacher performance questionnaire were used. The treatment, processing and analysis of the results allows to establish the following conclusion: The leadership significantly influences the teaching performance of secondary public educational institutions in the district Gregorio Albarracín Lanchipa -Tacna, which is verifiable according to the calculated significance value of 0.00, that is, less than 0.05, and an R-square indicating that the performance varies by 28.73%, because of the directive leadership, fact that reflects the impact of the leaders of the educational institutions in the performance of the different tasks and processes of the teaching staff.

Keywords: Management leadership, teaching performance, educational institution, institutional, administrative and pedagogical management.

INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales hay una revaloración del rol del director, que es considerado, junto con los docentes, como elementos claves para promover cambios y/o innovaciones en los centros educativos, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los alumnos aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad.

Castillo Ortiz, (2005) señala que en las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa ubican al director como el líder de la escuela. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo institucional y administrativo hacia el logro de la visión de la institución. El director de escuelas, como líder administrativo, pedagógico e institucional debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados.

Al respecto, es importante, la gestión que realiza el director en las instituciones educativas, por ser la persona que está en contacto directo con el personal docente, personal administrativo y el alumnado, es él quien va determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos, las metas de la institución educativa en la que labora como director institucional, para ello deberá cumplir con todas las tareas, desarrollar y aplicar con eficiencia sus funciones, destrezas, habilidades, conocimientos y el liderazgo para poder cumplir las expectativas de la comunidad educativa, con su gran labor como director institucional.

Por consiguiente, el objetivo de la investigación es determinar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa –Tacna.

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos:

El capítulo I, puntualiza el planteamiento del problema dentro del marco de descripción y relación de variables.

El capítulo II, aborda el marco teórico, teniendo en cuenta los antecedentes de estudio, las bases teóricas, y la definición de términos básicos, en relación a las principales variables de estudio.

El capítulo III, trata el tema del marco metodológico, como: el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, el procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV, se muestra los resultados de las variables de estudio.

El capítulo V, presenta la discusión y contraste de las hipótesis de investigación, continuando al capítulo con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las Instituciones Educativas en general, a nivel internacional y nacional, están cambiando sus procesos educativos, y en el caso peruano la educación no es ajena a este cambio; hace algún tiempo atrás en el periodo de gobierno del presidente Dr. Alejandro Toledo se dio inicio a una reforma educativa a través de acciones que pusieron en boga el término “meritocracia”, como resultado de ello nació una nueva ley referida a la carrera pública magisterial, que favorecía en principio al docente más preparado. Hoy en día, con dos gobiernos nacionales posteriores, tanto el del Dr. Alan García Pérez y del Presidente Ollanta Humala Tasso se siguió en el mismo proceso sin saber cuánto se ha avanzado de manera real en cuanto a la educación; se ha modificado nuevamente la ley de la carrera pública magisterial y lo que deja esta modificación, como resultado visible, es un incremento de la insatisfacción de los docentes sobre la aplicación de la llamada “meritocracia” como concepto fundamental de la reforma educativa planteada por el estado.

Los desafíos que enfrenta la educación en todo el mundo son enormes, entonces la educación adquiere alta prioridad en el desarrollo de los países subdesarrollados. Es tan grande e imprevisible el impacto que genera la globalización en la educación que nadie, de momento, puede saber con absoluta certeza hacia dónde vamos y cuál será su impacto sobre las instituciones educativas públicas y privadas, las comunidades, las instituciones públicas, y nuestras propias vidas. Para que este cambio fundamental ocurra de manera positiva en la educación peruana, es preciso disponer de directores capaces de asumir el liderazgo directivo en el proceso de gestión pedagógico, institucional y administrativo siendo una tarea pendiente para los líderes directivos en la educación.

Un estudio de la UNESCO, (2010) señala que:

“La mayor parte de los directores no cuenta 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” (p.33). Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

En el caso de la educación básica regular de las instituciones educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa - Tacna, en relación al liderazgo directivo se ha podido apreciar deficiencias relacionadas en cuanto a la gestión pedagógica e institucional en los directores. Asimismo, se ha podido observar que los directivos que manejan las instituciones educativas tienen dificultades para desenvolverse en función de las exigencias del entorno institucional, ya que se les observa, pocas habilidades para comunicarse con su personal docente y administrativos, para la toma de decisiones, poder de influencia, etc.

De otro lado, en el desempeño docente, se han realizado observaciones en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, donde se ha podido apreciar que existen problemas relacionados en la planificación del trabajo pedagógico, Gestión de procesos de enseñanza y aprendizaje, responsabilidades profesionales en los docentes de las instituciones educativas, puesto que se pueden percibir que muchos de ellos no se sienten contentos con las condiciones laborales ni con los estilos de liderazgo que ejercen los directores y entre otros. Lo que evidencia un conjunto de situaciones insatisfechas que se traduce en un descontento laboral y desmotivación, lo

cual no permite lograr un nivel de desempeño laboral docente óptimo para el trabajo educativo.

En tal sentido, la UNESCO (2004, p. 81), señala que los procesos vividos por la mayoría de países latinoamericanos, así como los resultados de estudios diversos, muestran que el factor docente es uno de los más importantes y pilares para que las Reformas Educativas tengan buenos resultados en el aprendizaje de los estudiantes y en la manera cómo se gestiona la educación en los sistemas educativos. Si por un lado sin buenos docentes no hay cambio estructural posible, por otro lado, la situación profesional y social de los docentes es uno de los nudos críticos de la educación. Los docentes son una de las causas más importantes del problema, pero también pueden ser el inicio de las estrategias más efectivas para transformar la educación.

En consecuencia, tenemos dos problemas a la vista, por un lado, el liderazgo directivo y por otro lado el desempeño docente. Pero como el ambiente y las experiencias impulsados por el liderazgo producen una amplia variedad de actitudes, y las actitudes a su vez son las responsables, en mayor parte, del dinamismo y motivación detrás del comportamiento observable de un empleado y del desempeño exitoso de su trabajo,

entonces estamos en condiciones de especular que el liderazgo de los directivos puede ser una variable que esté generando ciertos niveles de insatisfacción y desmotivación en los docentes de las instituciones educativas.

Por lo tanto, se pretende con el desarrollo del presente trabajo de investigación, valorar el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, provincia de Tacna, 2015.

1.1.1. Antecedentes del problema

Para la presente investigación se presentan algunos trabajos de investigaciones realizadas, las cuales sirven como referencia y antecedentes al problema de investigación:

Loza T., (2013). Realizó un trabajo de investigación denominado “*El liderazgo directivo en la gestión pedagógica de las escuelas de calidad*”. Ciudad de México. El objetivo del estudio fue, identificar las características del modelo de liderazgo y gestión pedagógica de las escuelas de calidad. El tipo del estudio fue una investigación empírica de corte descriptivo para explicar el fenómeno del liderazgo directivo y la gestión pedagógica en su

escenario natural por excelencia como son las escuelas. Para la recolección de datos se utilizó los cuestionarios, las entrevistas dirigidas a los directores y profesores del público objetivo. Resultados: por medio del recurso económico se mejoraron las instalaciones del centro escolar, para que se desarrollen en óptimas condiciones el aprendizaje y la enseñanza en las aulas. En los procesos de organización de la comunidad educativa (equipo directivo, docente y padres de familia) para definir su misión, visión, objetivos y estrategias acordes a las necesidades del centro escolar. Fortalecer el apoyo y los vínculos entre equipo directivo y docente (clima laboral adecuado), los cuales crean estrategias para resarcir las limitaciones detectadas en busca de la calidad educativa.

Por tanto, se considera que con esta investigación se demuestra la influencia que existe entre gestión pedagógica y liderazgo directivo que se propone en el PEC, para potenciar el buen funcionamiento de la institución y lograr en mayor medida la concreción de los objetivos curriculares siempre en busca de la calidad educativa. Y se concluye que el programa escuelas de calidad está transformando las IIEE y que es una buena propuesta para generar calidad educativa.

Tituaña, A. (2013) en el trabajo de investigación realizado sobre *“Desempeño docente y su Influencia en el Rendimiento Académico de los Estudiantes del Centro de Educación Básica DR. Luís Eguiguren de la Parroquia de Amaguaña Cantón Quito Provincia Pichincha”*. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del desempeño docente en el rendimiento académico de los estudiantes del Centro de Educación Básica Dr. Luis Eguiguren de la Parroquia de Amaguaña, Cantón Quito, provincia de Pichincha. El tipo de investigación fue exploratoria, descriptiva y correlacional. La población estuvo conformada de 1 autoridad, 12 docentes y 250 estudiantes. Como instrumento se utilizó encuestas dirigidas a docentes y estudiantes. Se arribó a las siguientes conclusiones: el desempeño docente, no es el conjunto de actividades que puede llevar adelante un maestro o una maestra; va mucho más allá de ello, implica una concepción y un paradigma educativo desde el cual se asume el ejercicio profesional. El desempeño tampoco se reduce a niveles de cumplimiento o de responsabilidades, está relacionado con la manera de generar los procesos de aula y ello implica una cadena íntegra de procesos y micro procesos que se relacionan con la planificación curricular, con la manera de entender la enseñanza y el aprendizaje, la forma de concebir la evaluación, entre otros. El desempeño docente es la auto-concepción del profesional como individuo en el ejercicio pleno de sus responsabilidades,

obligaciones y derechos. El éxito o el fracaso escolar se encuentran directamente relacionados con tres conceptos fundamentales que son parte de la función de maestras y maestros: gestión, liderazgo y actitud profesional. Ningún resultado positivo es posible en educación si no se genera el éxito escolar; sin embargo, el rendimiento escolar es solo un indicador numérico del logro, lo importante en la educación es que el éxito implica: fortaleza en la formación y desarrollo de la personalidad, consolidación en los procesos de maduración y desarrollo emocional, de autoestima y de autopercepción.

Por tanto, se concluye que el desempeño escolar se constituye en el eje principal de la acción docente, dicho de manera general el desempeño docente, va más allá de las actividades generales y cotidianas de las y los educadores; implica a todos los procesos de la educación: planificación, procesos de clases, evaluación de aprendizajes, relación con las y los estudiantes, madres y padres de familia y la comunidad.

Gago, F. (2004) en su trabajo de investigación efectuada sobre “*La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional*”. Esta investigación tuvo el propósito de analizar el rol de líder educativo de los directores de la educación

secundaria pública asturiana y establecer propuestas para su desempeño desarrolló un estudio cuantitativo cualitativo. Su investigación descriptiva y observacional tuvo como variables de información las conductas del líder y como variables de clasificación sexo, edad, etapa profesional, tiempo de servicios y tamaño de la escuela. De una población de 1870 profesores y 28 directivos se dispuso de una muestra de 123 docentes y 16 directores. Se utilizó la escala de estimación del liderazgo y la técnica Delphi del enfoque cualitativo como técnicas de investigación. En sus conclusiones se halló que la actuación del director como líder educativo es un rol complicado enmarcado por múltiples condicionantes. No puede plantearse el ejercicio de un liderazgo educativo sin un cambio en la organización escolar como dispositivo al servicio del proceso de enseñanza aprendizaje.

Miranda & Andrade (1998) en su investigación sobre "*Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago*". Esta investigación busca medir el grado de influencia de este liderazgo en el rendimiento de los alumnos disponiendo de una muestra conformada por 200 estudiantes. Se trata de un estudio no experimental de tipo descriptivo relacional donde se manifiesta que este liderazgo incide directamente en el rendimiento pues potencia los canales operativos de información y comunicación, y fomenta,

además, una cultura institucional de identificación con la comunidad escolar.

Sorados P. (2010) en su investigación realizada sobre “*Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*”. El tipo de investigación es descriptiva correlacional, se propuso determinar la relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima en el 2009. Se asumió como población alumnos, docentes, trabajadores y directores de tres centros escolares, tomándose una muestra intencional de 20 sujetos. Los instrumentos del estudio fueron ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada. La prueba de correlación de Pearson arrojó un $r = .949$ siendo la dimensión pedagógica del liderazgo directivo la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa, se observó una correlación parcial significativa de $r = .937$. Por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa pues se obtuvo una correlación parcial directa de $r = .461$.

Cortez, R. (2006) en la investigación efectuada sobre “*Influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los*

docentes y administrativos de la institución educativa “Manuel A. Odría” del distrito de Ciudad Nueva - Tacna, en el año 2006”. Tuvo como objetivo determinar en qué medida el liderazgo de los directivos y jerárquicos influye en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Manuel A. Odría” del distrito de Ciudad Nueva. El tipo de investigación es básica, diseño explicativo-correlacional, se trabajó con una muestra de un total de 73 personas. Se utilizó el método estadístico de coeficiente de correlación “r” de PEARSON. Por lo que se arribó a las conclusiones: se ha determinado que existe una alta dependencia entre el liderazgo de los directivos y jerárquicos y la satisfacción laboral de los docentes, administrativos de la institución educativa “Manuel A. Odría. Se ha comprobado que la mayoría de los directivos y jerárquicos de la Institución Educativa “Manuel A. Odría” poseen bajo nivel de liderazgo como para conducir adecuadamente a los docentes y administrativos de la mencionada institución. Se ha detectado que preferentemente los directivos y jerárquicos se inclinan por ejercer un estilo de liderazgo autócrata. Lo cual, significa que, usualmente asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones, son poco participes de escuchar y aceptar contribuciones de los demás.

1.1.2. Problemática de la investigación

La educación escolar tiene como finalidad el desarrollo de las capacidades y apropiación de los contenidos de la cultura necesarios para que los alumnos se inserten activamente en la sociedad. La educación, por tanto, es un proyecto de naturaleza social que se desarrolla y toma cuerpo en una institución social. Asimismo, la institución educativa es el lugar donde ocurre el proceso educativo formal y donde se deben concretar los mayores esfuerzos de la gestión del liderazgo directivo y el desempeño de los docentes.

En la actualidad, según Castillo (2008) explica que, las instituciones educativas se conciben como una empresa, su modelo de gestión debe dirigir sus acciones hacia el logro de los objetivos propuestos, pues se considera a sus directivos como gerentes, quienes deben reunir un conjunto de requisitos y cualidades, entre las que cabe mencionar el desarrollo de un liderazgo directivo que le permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones básicas como planificación, organización, dirección, control, sino que también conducir al talento humano de su organización educativa para la optimización de su desempeño laboral como elemento esencial para lograr las metas propuestas.

En la actualidad a nivel nacional existe una preocupación permanente por la mejora de la calidad de la educación, en este contexto el liderazgo directivo de los directores de las instituciones educativas del sector público, juega un papel trascendental; ya que involucra la gestión pedagógica, institucional y administrativa.

Por otra parte, la creciente tendencia hacia la descentralización de los sistemas educativos demanda a los directores de las instituciones educativas una mayor capacidad para actuar de manera autónoma y tomar decisiones acertadas cercanas a los escenarios educativos que, le permitan evaluar, analizar el contexto educativo, gestionar proyectos pertinentes, consolidar comunidades comprometidas con determinados objetivos, negociación con los diversos grupos, etc. Es decir, hacen necesario un nuevo gestor de procesos educativos.

Frente a esta problemática, resulta relevante los esfuerzos que se vienen dando por parte del Ministerio de Educación para identificar los factores relacionados con el liderazgo de los directores que permita una adecuada administración de los recursos, optimización del tiempo, energías, objetivos y fines institucionales para prestar un servicio educativo

que satisfaga las necesidades de los usuarios, así como de la sociedad en general.

Nuestra postura en relación con el tema es, cómo afecta un mal liderazgo directivo en el trabajo en equipo y éste en el desempeño laboral del docente, entendido el mal liderazgo como la incorrecta forma en que se ejerce el poder dentro de la institución educativa, la incapacidad del líder para motivar, así como para propiciar buenas relaciones interpersonales. No siempre la interacción con nuestros pares y demás compañeros de trabajo son como quisiéramos. Del trabajo en sí van surgiendo conflictos que nos llevan a tomar decisiones que afectan de manera positiva o negativa nuestra relación con los demás integrantes y afectan además nuestra productividad, calidad del trabajo y trato hacia nuestros usuarios. Según nuestro criterio la resolución de los conflictos depende en gran medida del tipo de liderazgo que se ejerza. Por lo tanto, con base en los planteamientos anteriores, esta investigación pretende analizar el liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

12 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cómo influye el liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna?

1.2.2. Problemas específicos:

- a) ¿Cómo influye la gestión pedagógica del liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna?
- b) ¿Cómo influye la gestión institucional del liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna?
- c) ¿Cómo influye la gestión administrativa del liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna?

13. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El desarrollo del estudio se considera conveniente, por cuanto se concibe el liderazgo directivo como elemento primordial para el buen

funcionamiento de las instituciones educativas, pues según explica Robbins (2008), el liderazgo directivo es un proceso de influencia en el que el director, mediante sus actos, facilita el movimiento del personal hacia una meta común, siendo por tanto fundamental para conducir a los docentes a ejercer un adecuado desempeño laboral.

Los directivos de las instituciones educativas deben ejecutar un liderazgo eficaz y prácticas administrativas de alta eficiencia y eficacia logrando un desempeño óptimo de los recursos humanos. La práctica y las investigaciones modernas de la administración educativa señalan al director como factor clave de los cambios que deben incorporar en las relaciones de trabajo que crean y supervisan.

De allí que la investigación sea de carácter relevante para la colectividad no solo local sino regional, porque permite conocer de manera clara y detallada el liderazgo ejercido por el directivo de la institución educativa, afianzando su rol protagónico al momento de aplicarla dentro de su organización escolar.

Es importante indagar el problema de liderazgo directivo y su Influencia en el desempeño laboral de los docentes en relación a la gestión

de las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario en el distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa de la Provincia de Tacna. Así mismo es importante que el director de las instituciones educativas sea un líder en las instituciones educativas, ya que teniendo un conveniente liderazgo garantizará que los miembros y componentes de la institución educativa cumplan con sus funciones y lo que se espera de ellos.

Asimismo, resulta importante la realización de la investigación, porque en la medida que se compruebe la falta de liderazgo en los directivos y deficiencias en el desempeño docente, entonces estaremos en condiciones de proponer alternativas, como parte de la contribución de la presente investigación. Así mismo, desde el punto de vista científico, servirá para obtener una información válida para todos aquellos lectores interesados en la temática, para la Dirección Regional de Educación de Tacna y a la municipalidad distrital de Gregorio Albarracín Lanchipa.

El estudio de investigación permitirá contribuir con el incremento del conocimiento científico y técnico, la cual pasará a ser parte de la base científica, que podrán ser usados por los profesionales de la educación, técnicos y otros profesionales, a fin de que tomen medidas correctivas para lograr la calidad de servicio educativo.

14. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances

El presente estudio está encauzado básicamente a apoyar al mejoramiento de la educación en la Región de Tacna, a través de un adecuado desarrollo del liderazgo de los directivos en las instituciones educativas de nivel secundario, contribuyen a lograr los objetivos, metas educativas y por tanto lograr una buena labor del docente.

El desarrollo de la investigación permitirá tener un valioso aporte teórico y de investigación referente al liderazgo directivo. Así como el desempeño docente en la institución educativa de nivel secundaria del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, de la Provincia de Tacna.

El estudio también es importante, porque permitirá a los gerentes educativos (directivos, subdirectores, especialistas) conocer y tener a su disposición un trabajo de investigación que refleja validez y confiabilidad respecto a la relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente buscando de esta manera corregir falencias y buscar la optimización en la labor directiva.

1.4.2. Limitaciones

Se presenta algunas limitaciones:

Son de tipo presupuestal básicamente, por ello geográficamente la presente investigación se circunscribe solo en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de la ciudad de Tacna.

Limitante es la falta de facilidades en tiempo por las instituciones de donde se labora para realizar investigaciones.

Condición limitante es la falta de alguna disposición legal para el uso de un tiempo limitado para realizar Investigación.

Importante restricción, es la poca colaboración en las instituciones educativas donde hay temor o dudas de parte de los directores y docentes para participar en un proceso de evaluación respecto a su labor y trabajo que realizan en la institución educativa.

15. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Determinar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa –Tacna.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Evaluar la influencia de la gestión pedagógica del liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna.
- b) Medir la influencia de la gestión institucional del liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna.
- c) Analizar la influencia de la gestión administrativa del liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. Hipótesis general

El liderazgo directivo influye significativamente en el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna.

1.6.2. Hipótesis específicas

- a) La gestión pedagógica del liderazgo directivo influye significativamente en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna.

- b) La gestión institucional del liderazgo directivo influye significativamente en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna.
- c) La gestión administrativa del liderazgo directivo influye significativamente en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

21. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Al respecto se efectuó una búsqueda de trabajos de investigaciones a nivel internacional, nacional y local, que fueron desarrolladas; las cuales nos permitieron tener como referencia al problema de estudio y que se relacionan con las variables de estudio.

Internacional

Por su parte Raxuleu (2014) en su tesis "*liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*". Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. El objetivo del estudio tuvo como fin describir la vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente en los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03, Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá. Este estudio es de tipo descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 237 sujetos, de los cuales 9 son directores, 70 docentes y 158 estudiantes del grado de tercero básico de los institutos del Distrito Escolar No. 07 -06-03, con sede en aldea La Ceiba, municipio de Santa Catarina Ixtahuacán del

departamento de Sololá. Se utilizó la técnica de la encuesta en la que se aplicaron 3 cuestionarios de investigación. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, estratificado o de afijación proporcional para estimar la cantidad de estudiantes encuestados por instituto. Por tanto, el autor arribó a las siguientes conclusiones: Los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar y que fueron abordados en el marco teórico conceptual. Los estratos consultados: directores, docentes y estudiantes lo certificaron con las respuestas otorgadas a las preguntas planteadas en los tres instrumentos aplicados para el efecto. No obstante, la puntuación cuantitativa está muy por debajo de lo óptimo. El liderazgo de los directores, desde el punto de vista de los tres grupos encuestados alcanzó resultados favorables en ocho de los once aspectos revisados y medidos, mientras que en sólo en tres fueron calificados como deficientes. Es de destacar que tan sólo en un indicador demuestran la más alta fortaleza y es el que corresponde al fomento de un ambiente de respeto y confianza.

De la referencia de la investigación, se concluye que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño docente.

Nacional

Reyes, F. (2012) en su trabajo de investigación desarrollado sobre "*Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – callao*". Lima-Perú. El objetivo del estudio fue, determinar la relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009. El tipo y diseño de investigación que se realizó fue de tipo básico descriptivo y de diseño descriptivo correlacional debido a que se propone una relación significativa entre las variables. La población de estudio, estuvo conformado por los docentes del nivel secundario que laboran en el turno de la tarde. La muestra de estudio fue conformada por 40 profesores de nivel secundario. La muestra fue de tipo no probabilístico intencional. Se aplicó una encuesta sobre liderazgo directivo y una ficha de evaluación sobre desempeño profesional docente. Resultados: se logró determinar que, en la hipótesis general, no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao

2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por lo tanto, no se confirma la primera hipótesis específica. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por ende, no se confirma la segunda hipótesis específica. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo consultivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. En consecuencia, no se verifica la tercera hipótesis específica. Asimismo, con respecto al desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más. Por tanto, podemos concluir, que de acuerdo a los resultados obtenidos no existe correlación lineal, ni directa o inversa (positiva o negativa) en el estudio realizado, entre cada uno de los estilos de liderazgo propuestos por Likert y el desempeño profesional del docente de educación secundaria del turno tarde de este centro de estudios.

Calla G. (2008) en su tesis realizada sobre “el estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao”. Lima. Universidad Nacional de Educación. El programa de maestría de la Universidad Nacional de Educación en convenio con el Gobierno Regional del Callao sustentó una tesis sobre estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño profesional docente en el Callao, en la que se obtienen conclusiones contrarias. Aplicando la metodología cuantitativa en un estudio no experimental de corte transversal y con un diseño descriptivo correlacional obtuvo como resultado la determinación de un alto grado de correlación entre el desempeño de los profesores y el estilo de liderazgo ejercido por los directores. La muestra por estratos 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. Asimismo, expresa que los directores de esta región presentan un estilo de liderazgo preponderantemente autoritario y anárquico.

Local

Según Hilasaca, J. (2013) en su tesis sobre “*El liderazgo docente y su relación con su gestión pedagógica en la I.E. Manuel Flores Calvo de*

Pocollay - Tacna, año 2012". En los tiempos actuales, las instituciones educativas son entidades que necesitan, de manera muy especial, un liderazgo que potencie la fidelidad y la armonía en las relaciones personales. Dirigir y gestionar en la complicada actualidad educativa pide reglas simples que posibiliten la toma de decisiones participativas, compartidas y, sobretodo, eficaces. Para ello, el líder ha de clarificar y cuantificar las responsabilidades. El profesor líder ha de conocer y escuchar a sus alumnos, potenciar la expresión de los sentimientos y opiniones, y procurar un espacio - tiempo para escucharlos. De allí que planteamos, como objetivo central, que existe una relación directa entre el actuar del profesor, al que consideramos líder, con la gestión pedagógica que desarrolla en la institución. El trabajo que presentamos, con la información proporcionada por los estudiantes y los profesores, y procesada indican que efectivamente existe relación, pero una relación que exige introducir mejoras para que la gestión tenga la efectividad que la educación actual exige. Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios pertinentemente validados, procesados y analizados mediante la aplicación del estadístico SPSS-19.

22 BASES TEÓRICAS

2.2.1. Liderazgo directivo y desempeño docente

2.2.1.1. Definición de liderazgo

Yagosesky, (2000). Escritor y Asesor Gerencial, define el Liderazgo, como:

“Una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas; y un proceso, mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela de un líder” (p.291)

Por su parte, Stephen & Coulter (1999) considera que el liderazgo es:

“Capacidad de influir sobre un grupo a fin de encausarlo hacia el logro de sus metas” (p.520)

Para Jones & George (2006) el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495).

En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, Bolívar, A. (1997) señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo directivo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios

personales para provecho de la organización. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

2.2.1.2. Importancia de liderazgo

Es casi ocioso señalar que todos los procesos históricos, tanto filosóficos, religiosos, políticos, etc., han sido generados o conducidos por líderes. Bien se ha dicho que la misión del líder consiste en crear una visión. Y cuando el pensamiento de un individuo llega a convertirse en creencia de la multitud, no hay nadie que pueda contenerlo. (Cooper, J. 1997)

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una plantación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.2.1.3. Elementos fundamentales de un líder

Para que el líder realmente llegue a influir en otro ser humano, como es en los trabajadores, debe cubrir tres puntos claves: (Ortiz A. 2005).

Conocimientos

Debe conocerse así mismo, debe conocer y enseñar a conocer su temperamento y el de sus seguidores “pues el carácter es la decisión voluntaria de crecer y mejorar”. (Ortiz A. 2005)

Las actitudes

Son el cristal por donde se mira la realidad que vivimos. “El líder debe educar dos actitudes: el optimismo realista y la pro actividad (hacer las cosas a tiempo)”. (Ortiz A. 2005)

La perseverancia

Insistir en aquello que juzgamos valioso. “La voluntad es la parte más olvidada de la educación”. (Ortiz A. 2005)

2.2.1.4. Características del líder directivo

Según Ortiz (2005), señala que el líder posee las siguientes características. El verdadero líder es apasionado, tiene ideas innovadoras, hace siempre bien las cosas, está dispuesto aprender y trabajar en equipo con sus colaboradores.

Pero también, el líder tiene las siguientes características:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la

necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

2.2.1.5. Enfoque científico de la teoría del liderazgo directivo

Si bien hay varias definiciones de liderazgo que se usan, el liderazgo en general se puede definir como "un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común". (Northouse, P. 2004)

La sociedad durante mucho tiempo ha discutido sobre si los líderes nacen o se hacen. Los defensores de la teoría científica de liderazgo creen que los líderes se pueden desarrollar con entrenamiento. Éste puede consistir en una combinación de proceso de entrenamiento de liderazgo, desarrollo de habilidades, exposición a equipos de liderazgo y fomento decidido de los rasgos de liderazgo natural. Siendo el liderazgo una capacidad tan importante para el logro de los objetivos de un grupo, los investigadores han estudiado las características que hacen eficaz a un líder, desarrollando una serie de teorías:

a) **La Teoría de los Rasgos**, busca el conjunto de atributos o características de la personalidad, tanto físicos, sociales o intelectuales que permitan describir a los líderes y poder diferenciarlos de los no líderes. Para ello se estableció 5 características: Ambición y energía, deseo de dirigir, honradez e integridad, confianza en sí mismo e inteligencia, y conocimientos adecuados para el puesto. Según esta teoría si se está en presencia de un sujeto que reúna dichas características se estaría en presencia de un verdadero líder. (Amigos, S. 2005)

Sin embargo, encontraron que la mayor parte de los líderes eran inteligentes, dominantes, seguros de sí mismos, dotados de alto nivel de energía, y de conocimientos relevantes sobre la tarea. Pero también, observaron que el hecho de poseer estas características no garantizaba que la persona fuera líder. La crítica que se hace a esta teoría es que no tomaron en cuenta las conductas del líder, ni las características de sus seguidores.

b) **Teoría del comportamiento**, fue fundamentada por Ramos (2008) quien, entre sus postulados, indicó... Surge debido al poco éxito de la teoría de los rasgos. Busca demostrar si el comportamiento tiene que ver directamente con el desarrollo del liderazgo. Los investigadores (Villarreal,

A., Hernández, C., & Zamudio, C., (2014) de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, en Durango México, identificaron dos dimensiones independientes en el comportamiento de los líderes:

- La estructura de inicio, que estaba referida al grado que tiene un líder para definir y estructurar su función y la función de sus subordinados o equipo de trabajo para poder alcanzar sus objetivos. Este líder se identifica por las formas en que asigna las responsabilidades o tareas a sus subalternos, siendo estas tareas específicas, y por la forma como espera que los trabajadores desarrollen esas pautas dadas, así como el efectivo cumplimiento del trabajo en el tiempo estipulado.
- La consideración es la forma o nivel en el cual el líder desarrolla las relaciones con sus subalternos en un ambiente óptimo marcado por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los integrantes de su equipo y el interés por sus problemas y sentimientos.

Según esta investigación los líderes que desarrollan efectivamente los comportamientos propios de la estructura inicial y la consideración, son sujetos que por lo general logran alcanzar todas las metas propuestas y la satisfacción de sus equipos de trabajo u organización.

c) **La Teoría de la contingencia**, fue sustentada por Fiedler (1967) quien plantea que los grupos eficaces dependen sin duda, de la relación e interacción del líder y sus subordinados. Fiedler desarrolló su estudio a través de un cuestionario llamado: Cuestionario del compañero menos preferido (CMP). El mismo tenía por objeto medir si los sujetos se orientaban a las relaciones o a las tareas. A través de este cuestionario se determinó que el/o los sujetos que evaluaban al compañero menos preferido en términos favorables con una puntuación alta, se determinaba que dicho sujeto estaba orientado a las relaciones; mientras que el sujeto que ve al compañero en términos desfavorables y la calificación obtenida era baja se determinaba que ese sujeto estaba más dado a la productividad o estaba orientado a la tarea. Una vez evaluado este aspecto fue necesario equiparar al líder con la situación, y en este sentido Fiedler observó 3 puntos importantes:

- Relaciones líder-miembro, referido al grado de confianza y respeto que los subordinados desarrollan hacia el líder.
- Estructura de la tarea, referido al procedimiento usado en la asignación del trabajo.
- Poder del puesto, referido al poder que tiene el líder en la contratación, despido, disciplina, ascensos, entre otros. Si las relaciones entre el líder y los subalternos eran buenas, la estructura del trabajo

organizado y el poder del líder fueron amplios, entonces se puede desarrollar de forma excelente la influencia y control del líder sobre el grupo.

d) **La Teoría del intercambio líder-miembro**, fue sustentada por Graen (1999) establece que basándose en las presiones del tiempo los líderes desarrollan una mejor relación con un determinado grupo de subordinados. En esta teoría se presentan dos grupos:

- El grupo "in", representado por el grupo de subordinados en los cuales el líder confía, tiene más atención y probablemente hasta tenga privilegios especiales.
- El grupo "out", cuyos miembros tienen una relación superior-subordinado con el líder, menos atención y por ende menos privilegios.

e) **La Teoría situacional de Hersey y Blanchard**, esta teoría se conoce también como teoría de liderazgo situacional y fue desarrollada en 1974. La teoría plantea que el liderazgo exitoso se logra si se selecciona el estilo correcto, y eso depende del nivel de madurez o preparación de sus seguidores. En otras palabras, esta teoría señala que el buen líder depende de sus seguidores, si los seguidores lo aceptan o lo rechazan. Este liderazgo situacional usa las dos dimensiones de Fiedler (1967);

comportamientos orientados a la tarea y las relaciones, pero estos autores llegan a catalogarlas como altas y bajas, y señalan cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar. También señalan cuatro etapas de preparación a los seguidores:

- La gente no está preparada, es incapaz, pero está dispuesta a asumir tareas dadas por el líder. En la etapa dos, los seguidores necesitan de una buena relación interpersonal con el líder.
- Los seguidores son capaces, pero no quieren seguir las órdenes del líder. En esta etapa tres, los seguidores necesitan apoyo y más participación.
- Los seguidores están capacitados y dispuestos a obedecer las órdenes del líder.

En esta etapa el líder prácticamente no tiene que hacer mucho, ya que cuenta con el apoyo y disposición de sus seguidores. Hersey y Blanchard siguen tomando en cuenta las conductas del líder orientadas a la tarea y a la relación, pero añaden un nuevo elemento que es la evaluación de la madurez de los empleados, para ejercer el liderazgo de manera flexible, adaptándolo a las diferentes circunstancias. (Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1969)

f) **La Teoría de la atribución del liderazgo**, ésta teoría señala que las personas siempre tratan de comprender las relaciones de causa efecto, es decir, que cuando sucede algo, el individuo por lo general le atribuye lo sucedido a algo. En el ámbito del liderazgo esta teoría señala que el liderazgo es simplemente una atribución que los individuos se formulan respecto de otros. Los investigadores señalan que los individuos asocian ciertas características a los individuos que consideran como líderes, entre esas características están: la inteligencia, excelente expresión oral, conducta extrovertida, entre otras. Es común observar en las organizaciones tratar de explicar basándose en el liderazgo los errores o éxitos de sus resultados. Por ejemplo: si una organización obtiene excelentes resultados, por lo general se le atribuye a la destacada habilidad y buena dirección del presidente de la empresa, se le atribuye a su excelente capacidad para liderar. En cambio, si la organización obtiene resultados negativos se le atribuye a la falta de coordinación y liderazgo del director o presidente. (Amorós, 2007).

2.2.1.6. Liderazgo Directivo-Calidad Educativa

Dirección- Calidad Educativa

Lepeley (2001), puntualizó que el liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización. Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder. Es necesario definir el liderazgo dentro de los parámetros que se aplican a la gestión de calidad con el propósito de reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder.

Liderazgo para la calidad es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.

El liderazgo para la calidad incluye dos elementos complementarios que aportan consistencia al modelo: un elemento es el liderazgo interno y el otro es el liderazgo externo.

- *El liderazgo interno* se refiere a los valores de la organización, el compromiso con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. Y considera la planificación estratégica

como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la organización en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

- *El liderazgo externo* se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educativas para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

Por tanto, el liderazgo de calidad funciona dentro de parámetros de un clima laboral favorable para el desarrollo de las personas como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad en la organización.

Director y la calidad educativa

Calero (1998, p.215), señala que, el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de

condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.

Sin embargo, Calero (2005, p.280), señala que ser director implica decidir en función de:

- 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.

Las dimensiones: Gestión pedagógica, gestión institucional, y gestión administrativa; precisan mejor, el trabajo del director en una Institución Educativa: (Calero, M., 2005)

- ***Dimensión: en la gestión pedagógica***, debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo

en general y en particular: qué variables o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, instrumentos necesarios para la medición de la calidad pedagógica, etc.

Indicadores son:

- Promover el progreso de la enseñanza.
 - Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo.
 - Distinguir y valorar el desempeño óptimo.
 - Estimular las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.
 - Desempeño eficaz de la función docente.
 - Fomento del trabajo en equipo.
 - Innovador y visionario
 - Propiciar una práctica docente basada en aprendizaje colaborativo.
 - Logro de los resultados y objetivos pedagógicos.
-
- ***Dimensión: en la gestión institucional,*** el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: Con los padres de familia, con el gobierno, la

parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecúe y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.

Indicadores son:

- Conduce de manera participativa la planificación institucional.
- Comunicación horizontal.
- Clima institucional y escolar.
- Actualización del Proyecto Educativo Institucional.
- Uso de estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.
- Promover la participación organizada de las familias.
- Implementación de estrategias y mecanismos de rendición de cuentas.
- Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua.
- Cumplimiento de las normas y reglamentos.

- **Dimensión: en la gestión administrativa,** tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional. El colegio o la escuela no sólo es el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, es un espacio social en donde se tramitan símbolos, valores, lenguajes y relaciones específicas. Es también el lugar en donde la sociedad hace legítimos y válidos los saberes que juzga, es una parte fundamental del currículo.

Indicadores son:

- Dirigir el equipo administrativo y de soporte de la Institución educativa.
- Actualización y capacitación del director.
- Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos.
- Gestión del uso del tiempo en la institución educativa a favor del aprendizaje.
- Responsabilidad y laboriosidad directiva.
- Conocimiento y capacidad directiva.
- Administración de los recursos humanos.

- Gestión del uso óptimo de los recursos financieros de la institución educativa.

2.2.1.7. Marco Del Buen Desempeño Del Directivo

El Marco de Buen Desempeño del 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.

Los propósitos que determinan el alcance de este documento son:
(MINEDU, 2012)

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

Dominios

Los dominios en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de competencias que integran un área

específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensable: llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. (MINEDU, 2012)

El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar; reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

Competencias

Las competencias que integran los dominios son entendidas como "un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones" (MINEDU, 2012).

Desempeños

Es la acción observable que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. Por consiguiente, se identifica tres condiciones: actuación observable, en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinación de resultados (MINEDU, 2012).

En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de educación básica del país.

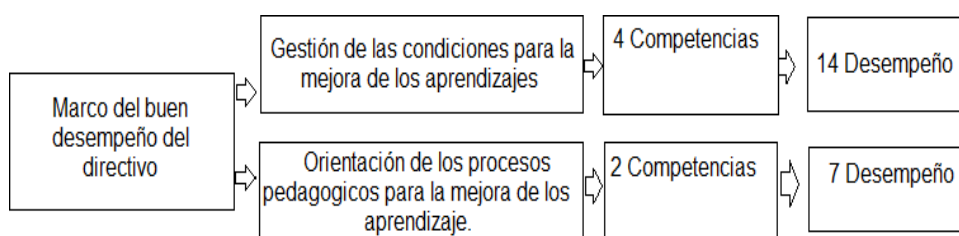


Figura 1. Estructura del marco de buen desempeño del directivo.

Fuente. MINEDU (2012)

2.2.2. Desempeño docente

2.2.2.1. Definiciones del desempeño docente

Según Acevedo (2002) el desempeño docente:

“...Es la actuación del docente en relación a cada uno de los aspectos relevantes del ejercicio de su profesión. En esta definición se trata de enfatizar la actuación del docente, lo que hace, cómo enseña, pues esto es en ocasiones la única vía de realización del perfil propuesto” (p.85).

El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno.

Por su parte Vidarte (2005) considera que:

“El desempeño docente no solo debe abarcar su capacidad de transmisión de sus conocimientos sino también debe tener el tino para aprovechar al máximo los escasos recursos educativos. Y agrega que la falta de mobiliarios y recursos educativos en determinados centros educativos no debe ser la disculpa para decir que la calidad de la enseñanza podría ser mejor si se contara con tales recursos.” El trabajo debe ser con creatividad (p.45).

Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El desempeño del docente puede ser visto desde dos planos.

Según Montenegro, I. (2003) en su estudio realizado menciona dos ámbitos del desempeño docente:

Desempeño del docente desde el ámbito externo: Tenemos las pasantías, programas de perfeccionamiento y autorías de libros. También

en este ámbito se consideran la inclusión en comisiones de trabajo regional sobre planes y programas educativos. Desempeño del docente desde el ámbito interno: Tenemos docentes que elaboran separatas para sus alumnos, participan en las comisiones de trabajo para mejorar los laboratorios y bibliotecas, en la participación de comisiones de trabajo en los Planes y programas educativos. (p. 63)

Asimismo, Montenegro, I. (2003) considera que 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 sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula, y sobre el propio docente mediante una gran acción reflexiva. Por ello, el desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación. (p. 86)

Por tanto, según mi punto de vista considero que el desempeño docente es el ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones

y roles establecidos legal, institucional y socialmente, pero que son inherentes a la profesión docente. Entre tales actividades, se mencionan la planificación y programación educativa, la facilitación del aprendizaje, el empleo de estrategias didácticas, el uso de materiales y medios didácticos, la evaluación del aprendizaje, etc.

2.2.2.2. Factores que influyen en el desempeño docente.

Según, Montenegro, I. (2003) el desempeño docente está determinado por tres factores:

- a) Factores asociados al docente: Está referido a su formación profesional, condiciones de salud, el grado de motivación y compromiso con su labor. Existe una relación directa entre la mayor calidad de formación, respecto a las mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia.
- b) Factores asociados al estudiante: son análogos a los del docente como condiciones de salud, nivel de preparación, grado de motivación y compromiso. Estos factores dependen generalmente de: Las condiciones familiares, de su situación socio – económica, del docente y el ambiente. El docente en esta estructura puede inducir a la motivación. El desarrollo del docente debe también expresarse en el desarrollo del alumno.

c) El contexto socio cultural: se considera que la sociedad como organismo socio – económico – político y cultural, ejerce una poderosa influencia en el “desempeño docente”. La respuesta es nuestro rol para ayudar a salir adelante al país. (p.45)

2.2.2.3. La evaluación del desempeño docente.

Valdés V. (2000) afirma que la evaluación del desempeño docente es:

“El proceso de recogida y tratamiento de informaciones pertinentes, válidas y fiables para permitir, a los actores interesados, tomar las decisiones que se impongan para mejorar las acciones y los resultados” (p.54).

Dado que el trabajo del docente es el principal factor que determina el aprendizaje de los estudiantes, la evaluación del desempeño docente se halla definida como estrategia para el mejoramiento de la calidad educativa en los países desarrollados y en los que se encuentran en vías de desarrollo.

En América Latina muchos agentes educativos consideran que para que se generen necesidades de auto perfeccionamiento continuo de su gestión en el personal docente, resulta imprescindible que este se someta consciente y periódicamente a un proceso de evaluación de su desempeño. Otros actores educativos, sin embargo, obstaculizan todo esfuerzo porque

se instauren políticas de este tipo en sus sistemas educativos, a partir de posiciones básicamente gremiales que, tratando de “proteger al docente”, olviden el derecho de los alumnos en recibir una educación cualitativamente superior e incluso no reflexionan en el derecho que tienen los docentes a recibir acciones de asesoramiento y control que contribuyen al mejoramiento de su trabajo.

La evaluación del desempeño es “un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones” (Stegmann, 2004, p. 2). La mejora del aprendizaje escolar expresado en el desarrollo de habilidades, capacidades y competencias evaluadas en base a criterios e indicadores concretos, requiere de oportunidades de aprendizaje que dependen de la calidad del desempeño del profesor y que involucra el pleno cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

El documento de trabajo del Ministerio de Educación (2007, p. 10) sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente indica que esta evaluación “se configura como un proceso participativo y de carácter sistemático que permite valorar la calidad personal, social y profesional del docente, teniendo en cuenta el contexto, sus capacidades y los resultados

del aprendizaje”, contrastando el ejercicio profesional del educador en comparación con los criterios e indicadores de la tarea que realiza y enfatizándose su desenvolvimiento en la enseñanza y su potencial de desarrollo.

2.2.2.4. Rol del docente contemporáneo

Bravo, Alminagorta, Cajavilca & Cornejo (2006, p.124), señalan que los roles del docente contemporáneo se pueden clasificar en las siguientes dimensiones:

Dimensión: Planificación del trabajo pedagógico

La planificación pedagógica, permite reducir el nivel de incertidumbre y, anticipar lo que sucederá en el desarrollo de la clase, otorgando rigurosidad y coherencia a la tarea pedagógica en el marco de un programa educativo. (Montenegro, 2003)

- Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso.
- Participación e integración en las actividades de aprendizaje.
- Planificación de clase.
- Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje.

- Identificación con la Institución educativa.
- Manejo de diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a estudiantes especiales.
- Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.
- Promueve un ambiente acogedor de la diversidad.
- Fomenta la práctica de aprendizaje significativo y realización de expresiones culturales.

Dimensión: Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje

Según Caballero (2008) la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje es el quehacer de los docentes que tienen la responsabilidad de formar al ser humano en la sociedad del conocimiento, bajo la óptica de la educación crítica-reflexiva.

- Elaboración de instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje de los estudiantes.
- Desarrollo de estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes.
- Comunicación verbal clara y fluida.
- Manejo de orden y disciplina en clase.
- Preocupación por el rendimiento del alumno.

- Evaluación justa y adecuada.
- Fomenta la participación activa en clase.
- Utilización de recursos y tecnologías diversas, y accesibles.
- Contribución a la formación de valores.
- Motivación en clase.
- Utilización de los conocimientos en la solución de problemas reales.
- Informe sobre actividades y la evaluación.

Dimensión: Responsabilidades profesionales:

La responsabilidad como docente es desempeñar con eficiencia las labores para las que sea designado temporal o definitivamente y cumplir las comisiones especiales que le asigne la dirección del plantel.

(Montenegro, I. 2003)

- Actuación de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos.
- Actuación con imparcialidad y justicia.
- Autoestima elevada.
- Participación en experiencias significativas de desarrollo profesional.
- Asistencia y puntualidad en el trabajo.
- Cumplimiento de las horas de clase.

- Toma de decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y adolescente.
- Comunicación e interacción con el alumno.
- Perfeccionamiento profesional.

2.2.2.5. El Marco del Buen Desempeño Docente

El Marco de Buen Desempeño Docente se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de Marco a una de lista de cotejo. (MINEDU, 2012)

A continuación, presentamos esta visión de docencia y los elementos que componen el Marco. La estructura de éste se organiza en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños.

2.2.2.5.1. Definición y propósitos del Marco del Buen Desempeño

Docente

El Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante en el Marco, se define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de

Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. (MINEDU, 2012)

Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

2.2.2.5.2. Propósitos específicos del Marco de Buen Desempeño

Docente

A continuación, se menciona los propósitos específicos que persigue el MBDD en la educación peruana:

- 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.

2.2.2.5.3. Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño

Docente

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 (Figura 2).

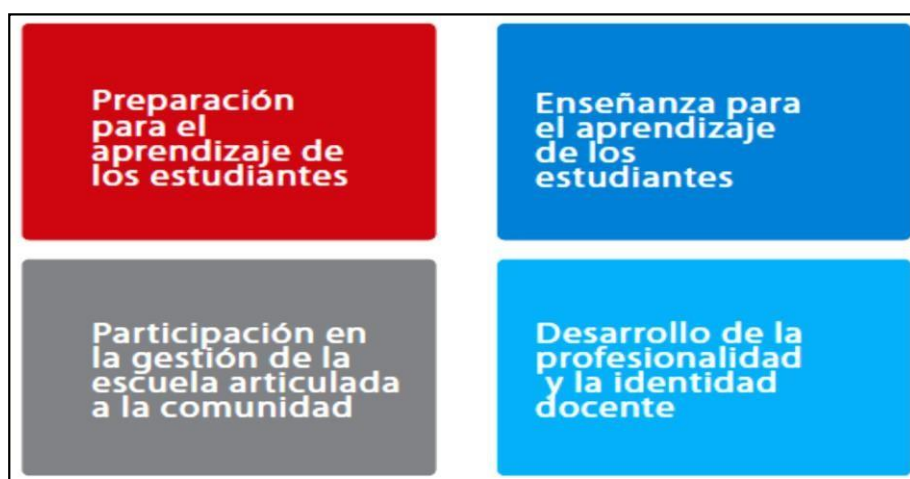


Figura 2. Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente.

Fuente. MINEDU (2012)

Los cuadros dominios del Marco Buen Desempeño Docente, se describe cada uno de los dominios de manera detallada:

Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes:

Comprende la planeación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los

contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes:

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

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

comunidad: Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la 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. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

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 de docentes. Refiere la reflexión sistemática 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 educativas a nivel nacional y regional.

2.2.2.5.4. Las nueve competencias docentes

Se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado. Fernández (s/f) reúne un grupo de conceptos de competencia y, tras examinarlos, encuentra elementos comunes:

De todas ellas se pueden deducir los elementos esenciales: (1) Son características o atributos personales: conocimientos, habilidades, aptitudes, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo. (2) Están causalmente relacionadas con ejecuciones que producen resultados exitosos. Se manifiestan en la acción. (3) Son características subyacentes a la persona que funcionan como un sistema interactivo y globalizador, como un todo inseparable que es superior y diferente a la suma de atributos individuales. (4) Logran resultados en diferentes contextos.

En esta línea de reflexión, identificamos un conjunto de elementos que este concepto articula: recursos, capacidad de movilizarlos, finalidad, contexto, eficacia e idoneidad (Ver figura 3).



Figura 3. Componentes de una competencia.

Fuente. Elaborado por MINEDU, 2012.

2.2.2.6. Proceso de enseñanza y aprendizaje

Pérez, L. (2002) sostuvo que el docente para desarrollar todos los aspectos implícitos en el proceso de enseñanza – aprendizaje, debe planificar, organizar, dirigir y controlar todo lo concerniente a su desempeño y a la de los componentes curriculares que forman parte del mencionado proceso.

Es conveniente destacar, continúa Pérez, que la administración de la cual se habla, se refiere a la micro administración que se efectúa antes del desarrollo de las actividades pedagógicas en el salón de clase. En este sentido, el docente debe:

- Planificar, actividades como el diagnóstico de la situación de los educandos, del ambiente universitario, para formular los componentes curriculares que permitirán realizar las actividades de enseñanza – aprendizaje de manera sistemática, evitando la improvisación y la consiguiente pérdida de tiempo y recursos. Es determinar anticipadamente qué es lo que se va a hacer, todo proceso administrativo se inicia con una planificación, ya que es aquí donde se determinan los objetivos y la mejor forma de ser alcanzados. Lo primero que debe hacer el docente es seleccionar las metas,

fijar objetivos y programar para alcanzarlas en forma sistemática, de manera tal que el proceso de aprendizaje sea productivo.

- Dirigir es poner en funcionamiento cada uno de los componentes curriculares. Aquí el docente debe interrelacionar cada componente pensando no en función de su persona, sino en la de los educandos que deben constituirse en el centro de atención del proceso de enseñanza – aprendizaje. Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente, y con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.
- Controlar todas las fases descritas para retroalimentar constantemente el proceso y formular las correcciones de ser necesarias. En este proceso, no sólo se evalúa al docente, se evalúa la actuación del alumno y la eficacia de los demás elementos del currículo. Sólo de esta manera, es como se puede eliminar uno de los aspectos que ha caracterizado al proceso de enseñanza– aprendizaje, la improvisación, es decir, con el cumplimiento cabal de cada una de las fases descritas se evita el derroche de energía, la pérdida de tiempo y de recursos materiales y humanos. El

control en el transcurso de enseñanza básicamente está determinado por el proceso de evaluación, esta es la función que consiste en verificar el logro de los objetivos planteados en la planificación.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Desempeño docente: Es el cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de estos; se aplica en el estudio al considerar las dimensiones del trabajo docente como son la dimensión personal, la dimensión profesional y la dimensión social que se evidencia cuando el docente realiza sus funciones. (Calero M., 1998)

Docente: Es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte.

Estilo de liderazgo: Se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una

organización, es determinante para lograr la excelencia. (Weinstein, J., 2009)

Estudiante: Es el sujeto que tiene fe en que por medio del estudio y de la ampliación de sus conocimientos va a mejorar y enriquecer su naturaleza humana, no en cantidad, sino en calidad, va a hacerse más persona, mejor persona y a cumplir mejor su destino, va a entender mejor los problemas del hombre y el mundo. El que toma el estudio como vía de acceso a beneficios de imprevisible grandeza, y no a la posesión de una habilidad que le permita ganar dinero. (Cooper, J., 1997)

Evaluación docente: Está referida a todas las acciones o procedimientos disponibles y aceptados para realizar la evaluación al trabajo o desempeño del docente; habiendo cinco formas conocidas y aplicadas para evaluar al docente. Se aplica a nuestro estudio al considerar uno de los procedimientos que es la opinión de los alumnos que se recogerá a través de la encuesta que se ha de realizar.

Gestión administrativa: Es el apoyo que brinda los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos de la institución educativa en los plazos establecidos. (Álvarez, M., 2007)

Gestión de proceso de enseñanza–aprendizaje: Es compartida entre los estudiantes y el profesor, ya que si bien el profesor es el representante de las aspiraciones sociales, los que van a ser en lo fundamental objeto de transformación son los estudiantes. Tiene niveles estructurales (la tarea docente, el tema, la asignatura, la disciplina, el año y la Carrera o Proceso Educativo), y en cada uno de ellos están presentes todas las funciones de la gestión: planear, organizar, dirigir y evaluar. (Caballero, 2008)

Gestión institucional: Implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. (Álvarez, M., 2007)

Gestión pedagógica: Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr que todos los estudiantes aprendan para la vida. (Cooper, J. 1997)

Institución educativa: Es una comunidad de aprendizaje, la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación de servicio. Puede ser pública o privada. (Álvarez, M., 2007)

Líder: Es aquella persona que puede unir y dirigir a otros de manera efectiva para lograr determinados objetivos. (Hilasaca C., 2013)

Líder pedagógico: Es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. (Gago, F., 2004)

Liderazgo directivo: Está referida a la práctica desarrollada por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales. (Álvarez, M., 2007)

Liderazgo: Es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando este con un carácter

circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidades que utilice para hacerlo productivo. (Weinstein, J., 2009)

Planificación del trabajo pedagógico: Es una acción que ocupa un lugar central entre las actividades pedagógicas de la escuela, toda vez que permite organizar el trabajo clase a clase en los diferentes espacios que existen para la labor docente: los días del calendario escolar destinados a la planificación (al inicio, en la mitad y al término del año escolar), los espacios periódicos de reflexión pedagógica del equipo docente y todas aquellas otras instancias que la escuela defina para la preparación de la enseñanza. La participación de todos los miembros del equipo pedagógico es esencial para enriquecer el proceso de planificación con los aportes de todos quienes están involucrados en el aprendizaje de los alumnos y alumnas.

Responsabilidad profesional: Implica la conciencia del docente sobre las propias necesidades de aprendizaje, así como su compromiso y participación en el proyecto educativo del establecimiento y en las políticas nacionales de educación. Este dominio se refiere a aquellas dimensiones del trabajo docente que van más allá del trabajo de aula y que involucran, primeramente, la propia relación con su profesión, pero también, la relación

con sus pares, con el establecimiento, con la comunidad y el sistema educativo. (Montenegro, 2003)

Trabajo docente: Es cuando el profesor o maestro desempeña sus funciones o labores en una organización educativa usando técnicas y estrategias de enseñanza aprendizaje para lograr un aprendizaje eficaz e integral en el alumno. (Calero, M., 1998).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

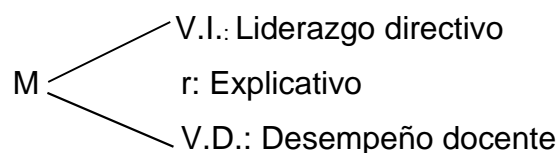
3.1.1. Tipo de investigación

Es una investigación de tipo básica; puesto que se enfocará a recoger datos e información de las variables de liderazgo directivo y desempeño docente, para un diagnóstico situacional del lugar en estudio.

3.1.2. Diseño de investigación

La investigación presenta un diseño no experimental dado que no se modificará las condiciones del contexto de estudio. Por otro lado, también presenta un diseño explicativo dado que se demostrará la influencia que ejerce el liderazgo directivo sobre el desempeño docente, y de tipo transversal, por lo que los datos son recogidos en un solo lugar y momento, en base a una función de causa y efecto.

Gráficamente se expresa de la siguiente manera:



32 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población está compuesta por los docentes de 05 instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de la provincia de Tacna. La base de las instituciones educativas es la siguiente:

Tabla 1

Población general de docentes según institución educativa.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Nº docentes
42237 JORGE CHÁVEZ	63
42238 ENRIQUE PALLARDELLE	53
42253 GERARDO ARIAS COPAJA	30
42255 SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	35
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	46
TOTAL	N=227

Fuente. Compendio estadístico UGEL, Instituciones educativas, nivel secundario – Tacna, 2014.

3.2.2. Muestra

Según la característica de la investigación, el número de docentes de la muestra se seleccionaron de forma proporcional por muestreo probabilístico, resultando ser 91 docentes de educación secundaria como muestra de las instituciones educativas de nivel secundario mencionadas anteriormente, escogidos bajo los siguientes criterios:

$$n = \frac{z^2 NPQ}{\varepsilon^2 N + z^2 PQ}$$

Dónde:

N = Población total de docentes (227)

Z = Confianza Estadística = 1.96 (95%)

p = Variabilidad positiva 0,05%

q = Variabilidad negativa 0.5%

E = Margen de error 0,08 (error)

n = 91

Luego, para la muestra de cada I.E. se aplica el muestreo estratificado, para lo cual se aplica por afijación proporcional de la siguiente manera:

$$n_i = n \left[\frac{N_i}{N} \right] \quad \text{Donde } i=1,2,3,4 \dots i$$

Tabla 2

Muestra estratificada proporcional de los docentes

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	N° Docentes De nivel secundario	Muestra estratificado
42237 JORGE CHÁVEZ	63	25
42238 ENRIQUE PALLARDELLE	53	21
42253 GERARDO ARIAS COPAJA	30	13
42255 SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	35	14
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	46	18
Total	227	91

Fuente. Compendio estadístico UGEL, Instituciones educativas, nivel secundario – Tacna, 2014.

El instrumento de desempeño docente será aplicado a los directivos de la Institución Educativa, quienes evaluarán el desempeño de su personal docente que realizan labores diariamente en las instituciones educativas.

33. Operacionalización de variables

VARIABLE	Definición conceptual	Definición Operacional	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo directivo	El liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tiene un impacto positivo en las condiciones de trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas. (Weinstein, 2009)	El Liderazgo del director juega un papel importante en la dirección de una institución educativa, lo cual determinará la calidad tanto en los resultados de la institución como en la satisfacción de los profesores y de toda la comunidad escolar. Teniendo en cuenta los aspectos de: pedagógico, institucional y administrativa.	Gestión Pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Promover el progreso de la enseñanza. 1.2 Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo. 1.3 Distinguir y valorar el desempeño óptimo. 1.4 Estimular las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas. 1.5 Desempeño eficaz de la función docente. 1.6 Fomento del trabajo en equipo. 1.7 Innovador y visionario 1.8 Propiciar una práctica docente basada en aprendizaje colaborativo. 1.9 Logro de los resultados y objetivos pedagógicos.

Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Conduce de manera participativa la planificación institucional. 2.2 Comunicación horizontal. 2.3 Clima institucional y escolar. 2.4 Actualización del Proyecto Educativo Institucional. 2.5 Uso de estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos. 2.6 Promover la participación organiza de las familias. 2.7 Implementación de estrategias y mecanismos de rendición de cuentas. 2.8 Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua. 2.9 Cumplimiento de las normas y reglamentos.
<hr/>	
Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Dirigir el equipo administrativo y de soporte de la institución educativa. 3.2 Actualización y capacitación del director. 3.3 Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos. 3.4 Gestión del uso del tiempo en la institución educativa a favor del aprendizaje. 3.5 Responsabilidad y laboriosidad directiva. 3.6 Conocimiento y capacidad directiva.

				3.7 Administración de los recursos humanos.
				3.8 Gestión del uso óptimo de los recursos financieros de la institución educativa.
Desempeño docente.	El desempeño docente, es la actuación del docente en relación a cada uno de los aspectos relevantes del ejercicio de su profesión. En esta definición se trata de enfatizar la actuación del docente, lo que hace, cómo enseña, pues esto es en ocasiones la única vía de realización del perfil propuesto” (Acevedo, 2002)	El desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral de proceso de aprendizaje, durante su gestión en el aula de clases.	Planificación del trabajo pedagógico.	<p>1.1 Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso.</p> <p>1.2 Participación e integración en las actividades de aprendizaje.</p> <p>1.3 Planificación de clase.</p> <p>1.4 Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje.</p> <p>1.5 Identificación con la Institución educativa.</p> <p>1.6 Manejo de diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a estudiantes especiales.</p> <p>1.7 Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.</p> <p>1.8 Promueve un ambiente acogedor de la diversidad.</p> <p>1.9 Fomenta la práctica de aprendizaje significativo y realización de expresiones culturales.</p>

Gestión de proceso enseñanza aprendizaje.	de –	2.1 Elaboración de instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje de los estudiantes. 2.2 Desarrollo de estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes. 2.3 Comunicación verbal clara y fluida. 2.4 Manejo de orden y disciplina en clase. 2.5 Preocupación por el rendimiento del alumno. 2.6 Evaluación justa y adecuada. 2.7 Fomenta la participación activa en clase. 2.8 Utilización de recursos y tecnologías diversas, y accesibles. 2.9 Contribución a la formación de valores. 2.10 Motivación en clase. 2.11 Utilización de los conocimientos en la solución de problemas reales. 2.12 Informe sobre actividades y la evaluación.
Responsabilidad profesional		3.1 Actuación de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos. 3.2 Actuación con imparcialidad y justicia. 3.3 Autoestima elevada.

-
- 3.4 Participación en experiencias significativas de desarrollo profesional.
 - 3.5 Asistencia y puntualidad en el trabajo.
 - 3.6 Cumplimiento de las horas de clase.
 - 3.7 Toma de decisiones respetando los derechos humanos.
 - 3.8 Comunicación e interacción con el alumno.
 - 3.9 Perfeccionamiento profesional.
-

Fuente. Elaboración propia

34. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Un aspecto muy importante en el proceso de una investigación es el que tiene relación con la obtención de la información, pues de ello depende la confiabilidad y validez de estudio. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación. Esta etapa de recolección de información e investigación se conoce también como trabajo de campo. Estos datos que se van a recolectarse son el medio a través del cual prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originado del problema de investigación. Bernal, C. (2010, p.07)

3.4.1. Técnicas

Las principales técnicas que se ha utilizado en la investigación son:

- Encuesta.
- Análisis documental.

3.4.2. Instrumentos

Los principales instrumentos que se aplicaron fueron:

- Guía de análisis documental
- Cuestionario.

Los datos del instrumento se determinaron mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (α) descrito por Lee J. Cronbach, el cual mide específicamente la consistencia interna de una escala; es decir para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados.

Análisis de fiabilidad: Liderazgo directivo

La confiabilidad se define como el grado en que un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de la población. El coeficiente de confiabilidad se expresa con la letra r e indica la fuerza de la asociación. El valor r varía entre -1 y +1, un valor 0 indica que no existe relación entre los dos puntajes, mientras que un valor cercano a -1 y +1 indica una relación muy cercana, negativa o positiva respectivamente.

$$\alpha = \frac{np}{1+p(n-1)}$$

α = Alfa de Cronbach

K = Números de Ítems

p = Promedio de las correlaciones

Lineales de cada uno de los ítems.

La confiabilidad del instrumento para la variable liderazgo director se empleó a 26 Ítems, y su calificación se efectuó según la escala de Likert, tales como:

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

Resultados del análisis de confiabilidad:

Confiabilidad del instrumento: Liderazgo directivo

En el caso de la confiabilidad se usó el método Alfa Cronbach, obteniéndose el valor de 0,966, tal como señala la Tabla 3. El referido valor se consideró aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

Análisis de fiabilidad

Tabla 3

Prueba de Alfa de Cronbach

		N	%
Casos	Válidos	91	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	91	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

		N	%
Casos	Válidos	91	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	91	100,0

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,966	0,966	26

Fuente. Elaborado en SPSS

Conclusión:

La escala de variables de liderazgo directivo. Con 26 ítems es fiable, ya que el valor alfa de Cronbach para el total de la escala es de 0,966 indica una alta consistencia interna y, por ende, la escala es homogénea.

Análisis de fiabilidad: Desempeño docente

La fiabilidad del instrumento se ha determinado mediante el método estadístico coeficiente Alfa de Cronbach (α), con siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{n p}{1+p (n-1)}$$

α = Alfa de Cronbach

K = Números de ítems

p = Promedio de las correlaciones

Lineales de cada uno de los ítems.

La confiabilidad del instrumento para la variable desempeño docente se utilizó 30 ítems, y su calificación se efectuó según la escala de Likert, tales como:

5= Excelente

4= Bien

3= Regular

2= Deficiente

1= Muy deficiente

Resultados del análisis de confiabilidad:

Confiabilidad del instrumento: Desempeño docente.

En el caso de la confiabilidad se utilizó el método Alfa Cronbach, obteniéndose el valor de 0,935, tal como señala la Tabla 4. El referido valor se consideró aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

Análisis de fiabilidad

Tabla 4

Prueba de Alfa de Cronbach

		N	%
Casos	Válidos	91	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	91	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,935	0,935	30

Fuente. Elaborado en SPSS

Conclusión:

La escala de la variable desempeño docente. Con 30 ítems es fiable, ya que el valor alfa de Cronbach para el total de la escala es de 0,935 lo que indica que existe una alta consistencia interna y, por ende, la escala es homogénea.

35. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron:

En lo que respecta a Excel:

Se realizó el registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procesamiento permitió configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntará al informe.

Se logró elaborar tablas de frecuencia absoluta y porcentual, así como también gráficos de barra apiladas que acompañan los cuadros que se elaboraron para describir las variables.

En cuanto al SPSS v. 23 Edition:

Elaboración de las tablas de frecuencia, que permitió ver el comportamiento conjunto de las variables según sus categorías y clases.

Desarrollo de la prueba de hipótesis, se efectuó a través del estadístico de prueba Chi-cuadrado (X^2) y cálculo de la probabilidad asociada a la prueba.

Análisis de datos

Se utilizaron las siguientes medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizó:

Tablas de frecuencia absoluta. Estos datos permiten la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías.

Tablas de contingencia, este tipo de tabla se utilizó para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de indicadores analizados simultáneamente.

En cuanto a la estadística inferencial, se utilizó:

La prueba de Chi-cuadrado (X^2), esta prueba inferencial responde a las pruebas de independencia de criterios, se basa en el principio de dos variables son independientes entre sí. Es decir, la prueba efectuada y la decisión para la prueba de hipótesis, se basa en el criterio del P-valor; esto significa que Si P-valor es mayor que alfa ($\alpha= 0,05$) entonces son independientes, y, en otras palabras, no hay relación entre las variables de estudio. Pero si el P-valor es menor que alfa ($\alpha= 0,05$), entonces se asumen que, para efectos de estudio, las variables están relacionadas entre sí.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

41. PRESENTACIÓN

En este capítulo, se presenta las tablas de frecuencias y se contrasta las hipótesis, de acuerdo a las variables e indicadores, y teniendo en cuenta el contexto teórico del estudio.

42 ESCALA DE VALORACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Se procede a determinar la relación de cada ítem con su respectivo indicador, se tiene:

Tabla 5*Liderazgo directivo: Relación – Indicador*

Variable	Dimensiones	Indicadores
Liderazgo directivo	Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none">• Promover el progreso de la enseñanza.• Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo.• Distinguir y valorar el desempeño óptimo.• Estimular las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas.• Desempeño eficaz de la función docente.• Fomento del trabajo en equipo.• Innovador y visionario.• Propiciar una práctica docente basada en aprendizaje colaborativo.• Logro de los resultados y objetivos pedagógicos.
	Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none">• Conduce de manera participativa la planificación institucional.• Comunicación horizontal.• Clima institucional y escolar.• Actualización del Proyecto Educativo Institucional.• Uso de estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.• Promover la participación organizada de las familias.• Implementación de estrategias y mecanismos de rendición de cuentas.• Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua.• Cumplimiento de las normas y reglamentos.

**Gestión
administrativo**

- Dirigir el equipo administrativo y de soporte de la institución educativa.
- Actualización y capacitación del director.
- Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos.
- Gestión del uso del tiempo en la institución educativa a favor del aprendizaje.
- Responsabilidad y laboriosidad directiva.
- Conocimiento y capacidad directiva.
- Administración de los recursos humanos.
- Gestión del uso óptimo de los recursos financieros de la institución educativa.

Fuente. Cuestionario de "Liderazgo directivo"

Tabla 6

Desempeño docente: relación – indicador

Variable	Dimensiones	Indicadores
Desempeño docente	Planificación del trabajo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso. • Participación e integración en las actividades de aprendizaje. • Planificación de clase. • Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje. • Identificación con la Institución educativa. • Manejo de diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a estudiantes especiales. • Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje. • Promueve un ambiente acogedor de la diversidad. • Fomenta la práctica de aprendizaje significativo y realización de expresiones culturales.
	Gestión de proceso de enseñanza – aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje de los estudiantes. • Desarrollo de estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes. • Comunicación verbal clara y fluida. • Manejo de orden y disciplina en clase. • Preocupación por el rendimiento del alumno. • Evaluación justa y adecuada. • Fomenta la participación activa en clase. • Utilización de recursos y tecnologías diversas, y accesibles. • Contribución a la formación de valores. • Motivación en clase. • Utilización de los conocimientos en la solución de problemas reales. • Informe sobre actividades y la evaluación.

Responsabilidad profesional.

- Actuación de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos.
- Actuación con imparcialidad y justicia.
- Autoestima elevada.
- Participación en experiencias significativas de desarrollo profesional.
- Asistencia y puntualidad en el trabajo.
- Cumplimiento de las horas de clase.
- Toma de decisiones respetando los derechos humanos.
- Comunicación e interacción con el alumno.
- Perfeccionamiento profesional.

Fuente. Cuestionario "Desempeño docente"

Interpretación

Para el análisis global de ambas variables analizadas, se plantea una escala de valoración que cuenta con niveles con intervalos de igual amplitud, en base a la Escala de Likert, se precisa:

Tabla 7

Escala de valoración: Liderazgo directivo

Escala	Intervalo
Liderazgo directivo muy deficiente	47 – 69
Liderazgo directivo deficiente	70 – 83
Liderazgo directivo regular	84 – 102
Liderazgo directivo bueno	103 – 113
Liderazgo directivo excelente	117 – 130

Fuente. Cuestionario de "Liderazgo directivo"

Interpretación

Se ha efectuado el desarrollo de la escala de valoración, por el método de baremo; según Burga León A. (2003), consiste en ajustar los puntajes obtenidos a una distribución normal, a partir de la media y desviación estándar obtenida.

Tabla 8

Escala de valoración: Desempeño docente

Escala	Intervalo
Nivel de desempeño docente muy bajo	73 – 93
Nivel de desempeño docente bajo	94 – 105
Nivel de desempeño docente regular	106 – 120
Nivel de desempeño docente alto	121 – 132
Nivel de desempeño docente muy alto	133 – 148

Fuente. Cuestionario “Desempeño docente”.

43. RESULTADOS: LIDERAZGO DIRECTIVO

Tabla 9

El liderazgo directivo según “Gestión pedagógica” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Gestión pedagógica	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Categoría de respuesta				Totalmente de acuerdo		Total
	Nº	%	Nº	%	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Nº	%	
<i>Tt</i>											
1. El director promueve el progreso de la enseñanza en la I.E.	2	2,2	4	4,4	29	31,9	35	38,5	21	23,1	91
2. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes de la I.E.	1	1,1	10	11,0	28	30,8	37	40,7	15	16,5	91
3. El director distingue y valora el desempeño óptimo de los docentes.	1	1,1	14	15,4	28	30,8	35	38,5	13	14,3	91
4. Estimula las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas en la I.E.	4	4,4	13	14,3	27	29,7	33	36,3	14	15,4	91
5. Consigue el desempeño eficaz de la función que realiza el docente.	3	3,3	12	13,2	27	29,7	38	41,8	11	12,1	91
6. Fomenta el trabajo en equipo en la I.E.	5	5,5	9	9,9	25	27,5	29	31,9	23	23,3	91
7. El director es innovador y visionario en el aprendizaje de sus funciones.	5	5,5	16	17,6	24	26,4	30	33,0	16	17,6	91
8. El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación en I.E.	2	2,2	16	17,6	24	26,4	36	39,6	13	14,3	91
9. El director logra resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.	1	1,1	12	13,2	25	27,5	36	39,6	17	18,7	91

Fuente. Cuestionario liderazgo directivo

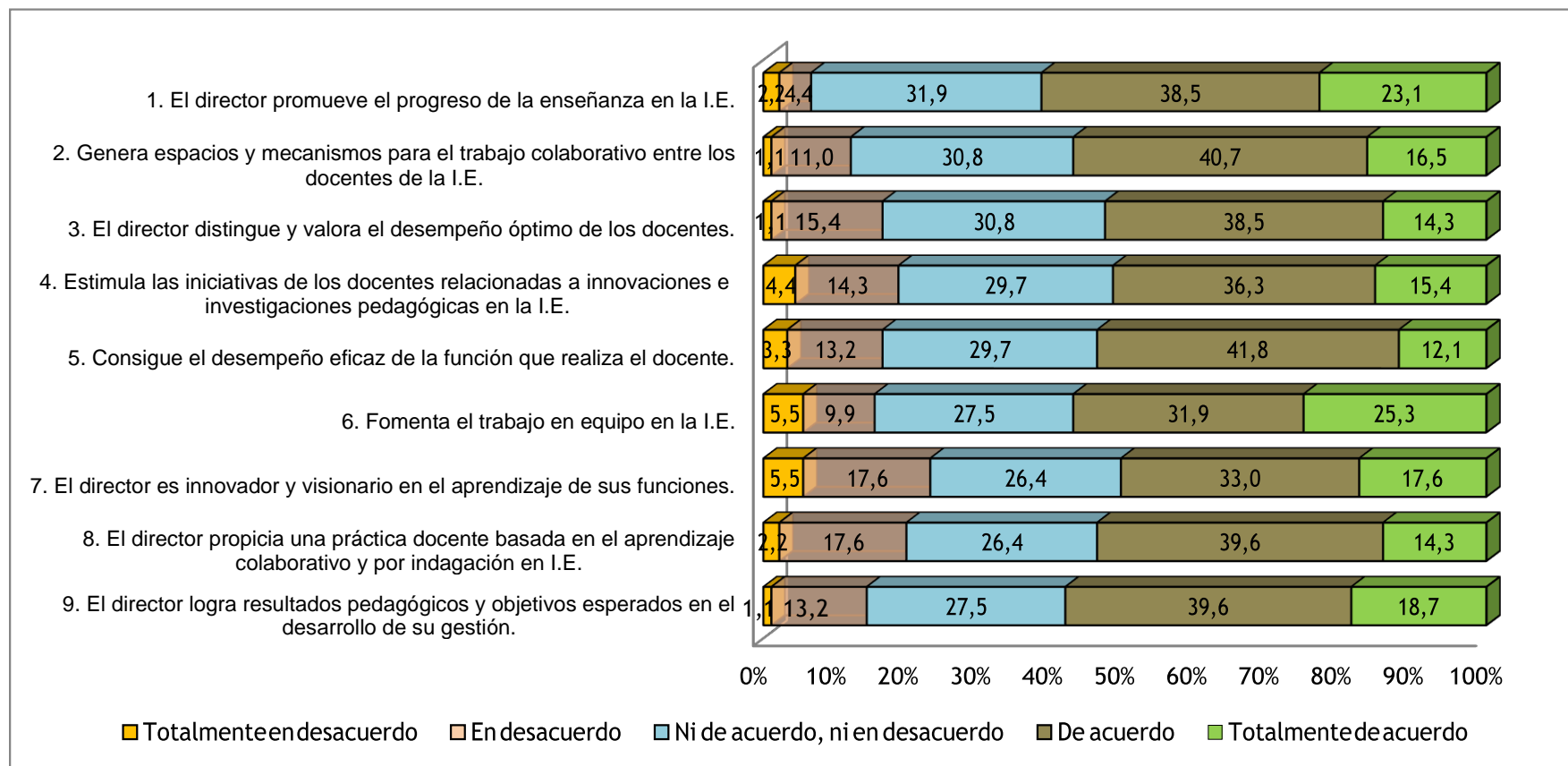


Figura 4. El liderazgo directivo según “Gestión pedagógica” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Fuente. Tabla 9

Interpretación

En la tabla 9 y figura 4, se observa los resultados respecto a la variable liderazgo directivo, según la dimensión *gestión pedagógica*. En cuanto a la categoría si “*El director promueve el progreso de la enseñanza en la I.E.*” el 38,5% considera que está de acuerdo, mientras que solo el 2,2% afirma que están totalmente en desacuerdo (Corresponde 2 personas); en cuanto a la categoría “*El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes de la I.E.*”, el 40,7% consideran que están de acuerdo, mientras que solo 1,1% dicen que están totalmente en desacuerdo. Respecto a la categoría “*El director consigue el desempeño eficaz de la función que realiza el docente*”, el 41,8% afirman que el director si consigue desempeño eficaz; mientras que solo un 3,3% considera que están totalmente en desacuerdo. Y con respecto a la categoría “*El director logra resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión*”, el 39,6% consideran que están de acuerdo con los resultados pedagógicos y objetivos esperados por el director, mientras que solo un 13,2% afirman que están en desacuerdo.

Por tanto, se concluye que el aspecto más destacado en las categorías, se da en que el *director consigue el desempeño eficaz de la función que realiza el docente*; pero, sin embargo, falta generar espacios y mecanismos de trabajo colaborativo entre docentes.

Tabla 10

El liderazgo directivo según “Gestión institucional” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Gestión Institucional	Categoría de respuesta										
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
10. El director conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos.	1	1,1	11	12,1	27	29,7	38	41,8	14	15,4	91
9111. El director expone una comunicación horizontal generalmente en la I.E.	1	1,1	15	16,5	18	19,8	41	45,1	16	17,6	91
12. Protege un adecuado clima institucional y escolar en la I.E.	2	2,2	16	17,6	23	25,3	36	39,6	14	15,4	91
13. La institución educativa tiene actualizado el P.E.I. acorde a las necesidades de la I.E.	3	3,3	6	6,6	19	20,9	46	50,5	17	18,7	91
14. El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y negociación.	5	5,5	11	12,1	19	20,9	37	40,7	19	20,9	91
15. Promueve la participación organizativa de los padres de familias, para el logro de las metas de aprendizaje en la I.E.	1	1,1	12	13,2	29	31,9	37	40,7	12	13,2	91
16. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuenta sobre gestión escolar ante la comunidad educativa.	2	2,2	11	12,1	23	25,3	41	45,1	14	15,4	91
17. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientados al logro de las metas de aprendizaje.	3	3,3	8	8,8	29	31,9	36	39,6	15	16,5	91
18. Hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.	2	2,2	8	8,8	27	29,7	39	42,9	15	16,5	91

Fuente. Cuestionario liderazgo directivo

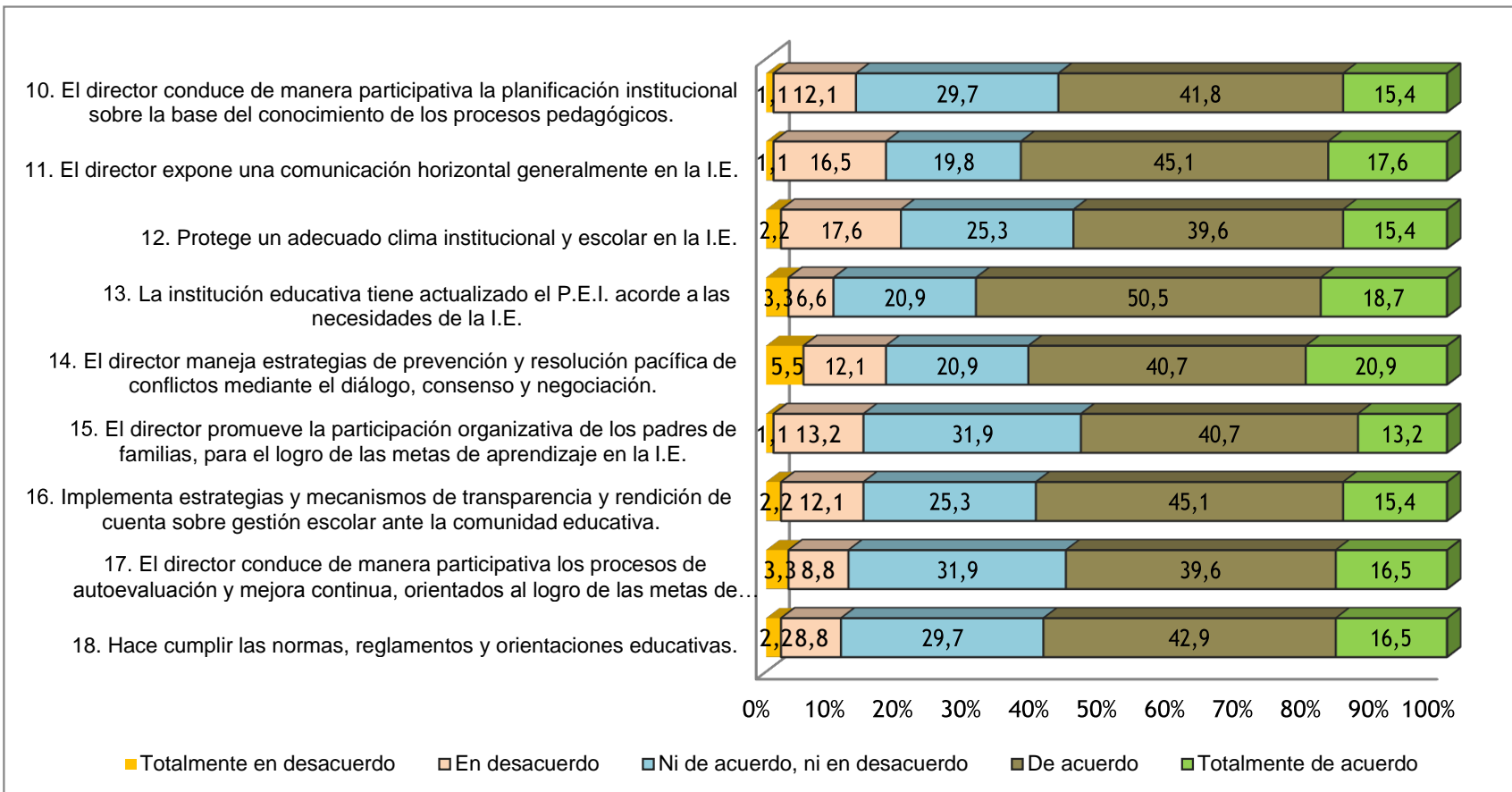


Figura 5. El liderazgo directivo según “Gestión Institucional” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Fuente. Tabla 10.

Interpretación

En la tabla 10 y figura 5, se observan los resultados respecto a la variable liderazgo directivo según la dimensión *Gestión institucional*. En la categoría si “*El director conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos*”, el 41,8% consideran que están de acuerdo; mientras que solo un 12,1% afirman que están en desacuerdo. Con respecto a la categoría si “*El director expone una comunicación horizontal generalmente en la I.E*”, 45,1% consideran que están de acuerdo, mientras que solo un 16,5% afirman que están en desacuerdo. En relación a la categoría si “*La institución educativa tiene actualizado el P.E.I. acorde a las necesidades de la I.E.*”, el 50,5% afirma que están de acuerdo, mientras que solo un 6,6% señalan que están en desacuerdo. El 42,9% consideran que el *director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas*, mientras que un solo 8,8% de los docentes dicen que no hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas en la Institución educativa.

Por tanto, se concluye que el aspecto más destacado en las categorías se da, en que *la institución educativa tiene actualizado el P.E.I. acorde a las necesidades*, así mismo *el director expone una comunicación horizontal generalmente en la I.E*; pero, sin embargo, falta efectuar un adecuado clima institucional y escolar en la I.E.

Tabla 11

El liderazgo directivo según “Gestión administrativa” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Gestión administrativa	Categoría de respuesta										
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
19. Dirige el equipo administrativo y de soporte de la I.E. orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	4	4,4	11	12,1	22	24,2	44	48,4	10	11,0	91
20. El director se actualiza y se capacita permanentemente.	4	4,4	4	4,4	28	30,8	41	45,1	14	15,4	91
21. Es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.	2	2,2	10	11,0	26	28,6	37	40,7	16	17,6	91
22. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes.	1	1,1	6	6,6	27	29,7	43	47,3	14	15,4	91
23. El director es laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones directivas.	1	1,1	9	9,9	24	26,4	38	41,8	19	20,9	91
24. Tiene conocimiento y la capacidad de liderazgo directiva para desempeñarse en el cargo.	4	4,4	11	12,1	21	23,1	38	41,8	17	18,7	91
25. Administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.	3	3,3	11	12,1	24	26,4	38	41,8	15	16,5	91
26. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazados por la I.E. bajo un enfoque orientado a los resultados.	2	2,2	6	6,6	24	26,4	44	48,4	15	16,5	91

Fuente. Cuestionario liderazgo directivo

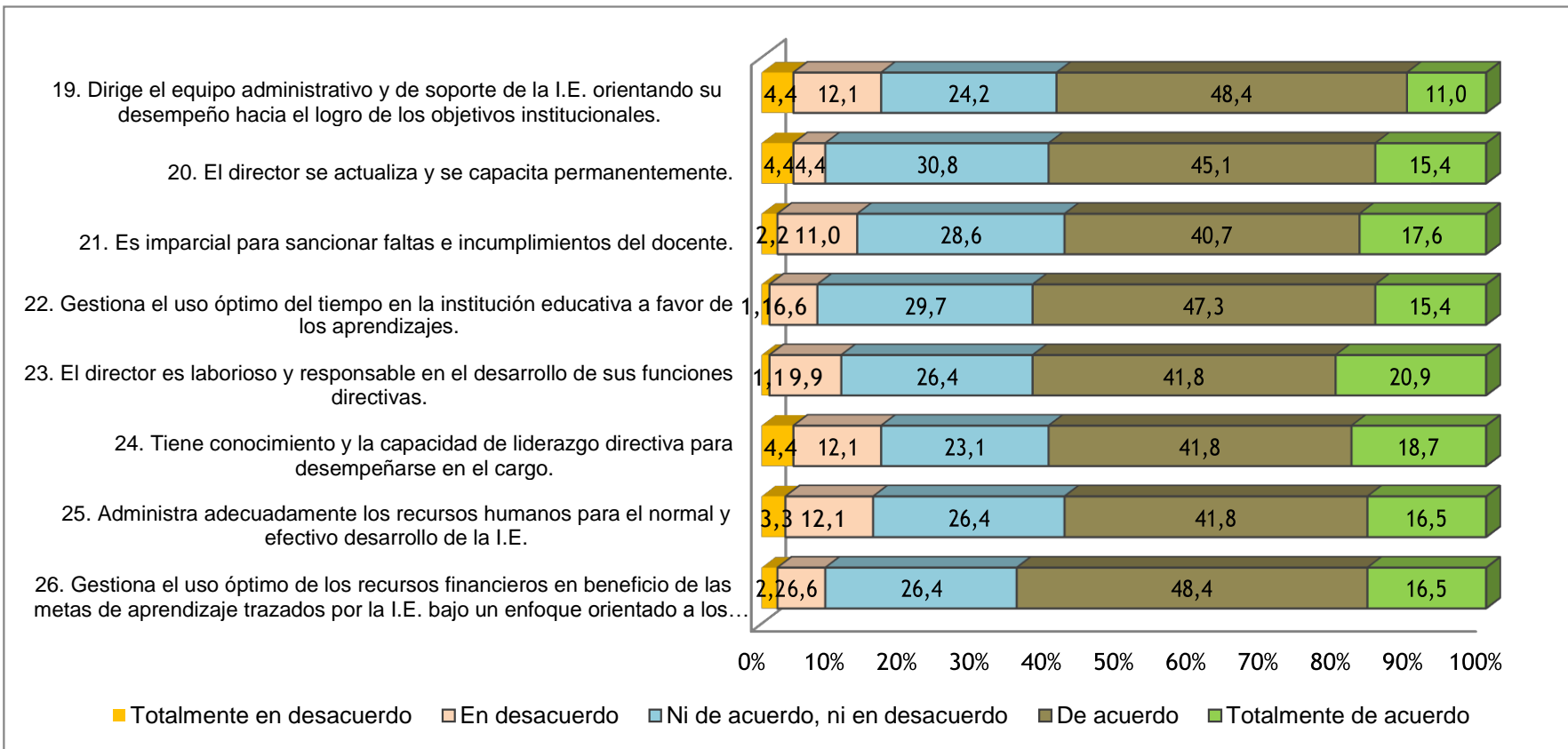


Figura 6. El liderazgo directivo según “Gestión administrativa” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Fuente. Tabla 11

Interpretación

En la tabla 11 y figura 6, se observa los resultados en relación a la dimensión Gestión administrativa. En la categoría si el director “Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazados por la I.E. bajo un enfoque orientado a los resultados”, con respecto a esta categoría el 48,4% afirman que están de acuerdo si gestiona óptimamente los recursos financieros, mientras que solo un 6,6% señalan que están en desacuerdo. En cuanto a la categoría si el director “Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes”, el 47,3% consideran que están de acuerdo, si se gestiona óptimamente el tiempo en la Institución educativa, mientras que solo un 6,6% afirman que no se gestiona adecuadamente el uso óptimo del tiempo en la I.E. Respecto a la categoría si “El director se actualiza y se capacita permanentemente”, al respecto el 45,1% afirman que están de acuerdo, mientras que solo un 4,4% señalan que están en desacuerdo.

Por tanto, se puede concluir que el aspecto más destacado, se da en la categoría de que, el director Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazados por la I.E. y el aspecto a reforzar: es que falta mejorar la imparcialidad por parte del director, para sancionar faltas e incumplimientos del docente.

44. RESULTADOS: DESEMPEÑO DOCENTE

Tabla 12

Desempeño docente según “Planificación del trabajo pedagógico” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

	Categoría de respuesta										Total
	Muy Deficiente		Deficiente		Regular		Bien		Excelente		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Planificación del trabajo pedagógico											
1. El profesor diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes.	4	4,4	7	7,7	30	33,0	41	45,1	9	9,9	91
2. El profesor participa activamente y se integra en las actividades de aprendizaje de la I.E.	2	2,2	7	7,7	27	29,7	38	41,8	17	18,7	91
3. El profesor prepara y planifica su clase evitando la improvisación.	1	1,1	3	3,3	25	27,5	41	45,1	21	23,1	91
4. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje en la I.E.	2	2,2	4	4,4	26	28,6	48	52,7	11	12,1	91
5. Demuestra cariño e identificación con la I.E.	4	4,4	4	4,4	25	27,5	33	36,3	25	27,5	91
6. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	4	4,4	5	5,5	26	28,6	42	46,2	14	15,4	91
7. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.	2	2,2	5	5,5	31	34,1	40	44,0	13	14,3	91
8. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizaje.	1	1,1	7	7,7	23	25,3	48	52,7	12	13,2	91
9. Fomenta la práctica de aprendizaje significativo y realización de expresiones culturales y artísticas en la I.E.	2	2,2	3	3,3	24	26,4	43	47,3	19	20,9	91

Fuente. Cuestionario desempeño docente

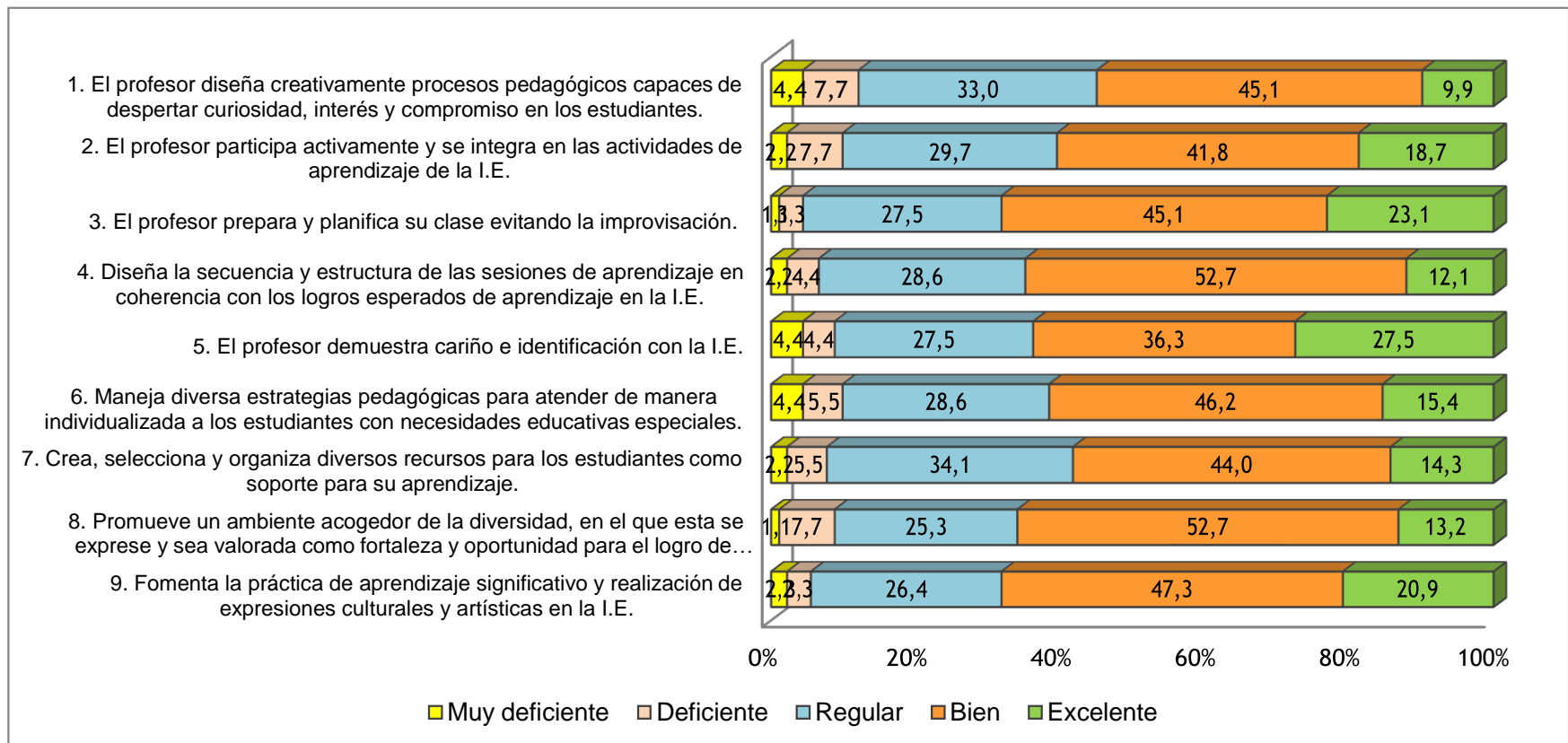


Figura 7. Desempeño docente según “Planificación del trabajo pedagógico” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Fuente. Tabla 12.

Interpretación

En la tabla 12 y figura 7, nos muestra los resultados con respecto a la variable desempeño docente según la dimensión “*Planificación del trabajo pedagógico*”. En cuanto a la categoría si “*El profesor prepara y planifica su clase evitando la improvisación*” el 45,1% afirman que es buena la preparación y la planificación de su clase, mientras que solo un 3,3% consideran que es deficiente. En relación a la categoría si el docente “*Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje en la I.E.*” el 52,7% consideran que, si es buena el diseño para la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje, mientras que solo el 4,4% de los encuestados señalan es deficiente. Con respecto a la categoría si el docente “*Fomenta la práctica de aprendizaje significativo y realización de expresiones culturales y artísticas en la I.E.*” al respecto el 47,3% consideran que buena, mientras que solo un 3,3% afirman que es deficiente. Así mismo el 46,2% consideran que es buena, “*el manejo de diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales*”, mientras que solo un 3,3% afirman que es deficiente, el manejo de diversas estrategias.

Por tanto, se concluye que el aspecto más destacado, se da en las categorías de que, el docente *“Diseña adecuadamente la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje en la I.E.”* Así mismo en *“Fomenta la buena práctica de aprendizaje significativo y realización de expresiones culturales y artísticas en la I.E.”*, y el aspecto a reforzar: falta mejorar la participa activa y su integración en las actividades de aprendizaje de la I.E.

Tabla 13

Desempeño docente según “Gestión de proceso de enseñanza - aprendizaje” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Gestión de proceso de enseñanza-aprendizaje	Categoría de respuesta										Total
	Muy Deficiente		Deficiente		Regular		Bien		Excelente		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
10. El profesor elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje de los estudiantes.	4	4,4	5	5,5	26	28,6	42	46,2	14	15,4	91
11. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes.	0	0,0	4	4,4	18	19,8	45	49,5	24	26,4	91
12. El profesor se expresa con claridad y fluidez la materia que enseña en salón de clase.	0	0,0	8	8,8	16	17,6	43	47,3	24	26,4	91
13. El profesor demuestra dominio del orden y disciplina en salón de clase.	2	2,2	5	5,5	24	26,4	38	41,8	22	24,2	91
14. Se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.	2	2,2	4	4,4	21	23,1	40	44,0	24	26,4	91
15. Evalúa de manera justa y adecuada a los estudiantes.	1	1,1	9	9,9	18	19,8	40	44,0	23	25,3	91
16. El profesor propicia a que los alumnos pregunten y participen activamente en clase.	2	2,2	3	3,3	22	24,2	50	54,9	14	15,4	91
17. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de sesión de aprendizaje.	0	0,0	2	2,2	26	28,6	47	51,6	16	17,6	91
18. Contribuye a la formación de valores en los estudiantes.	0	0,0	4	4,4	22	24,2	42	46,2	23	25,3	91
19. Realiza siempre la motivación en salón de clase.	0	0,0	4	4,4	29	31,9	43	47,3	15	16,5	91
20. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.	2	2,2	7	7,7	23	25,3	44	48,4	15	16,5	91
21. Entrega puntualmente los temas, actividades, fichas de evaluación con anticipado tiempo.	1	1,1	6	6,6	25	27,5	44	48,4	15	16,5	91

Fuente. Cuestionario desempeño docente

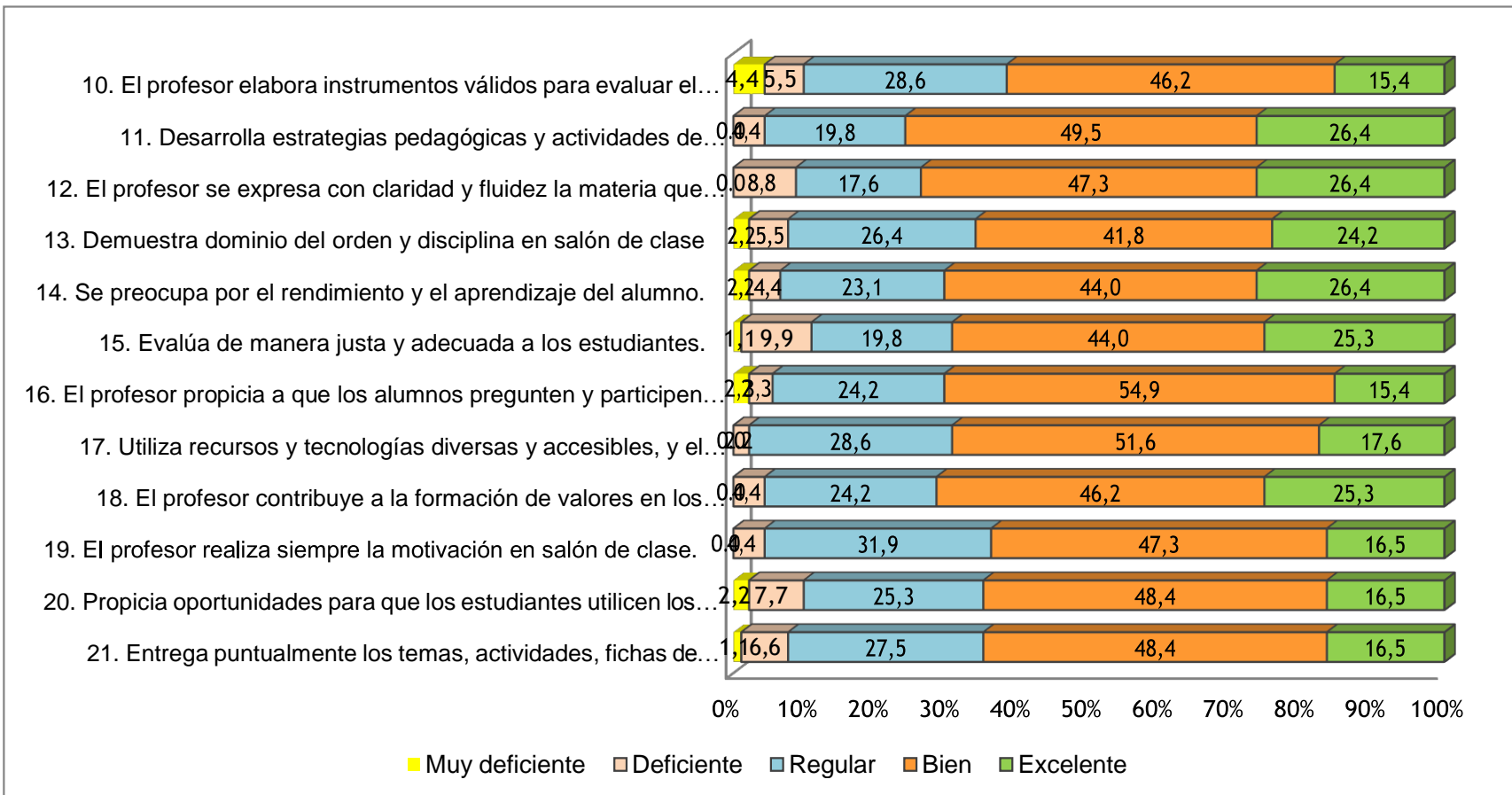


Figura 8. Desempeño docente según “Gestión de procesos de enseñanza -aprendizaje” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Fuente. Tabla 13

Interpretación

En la tabla 13 y figura 8, se observa los resultados en cuanto a la dimensión “Gestión de proceso de enseñanza – aprendizaje”. Con respecto a la categoría si “El profesor se expresa con claridad y fluidez la materia que enseña en salón de clase” el 47,3% consideran que es buena la expresión con claridad y fluidez en la enseñanza, mientras que solo un 8,8% afirman que es deficiente en la forma de expresión. Respecto a la categoría si “El profesor propicia a que los alumnos pregunten y participen activamente en clase” al respecto el 54,9% afirman que es buena la forma de propiciar participaciones activas en los alumnos, mientras que solo un 3,3% señalan que es deficiente en la forma de propiciar las participaciones. En cuanto a la categoría si "Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de sesión de aprendizaje", el 51,6% consideran que su desempeño es bueno en cuanto a la utilización recursos y tecnologías en la sesión de aprendizaje, mientras que solo un 2,2% señalan que es deficiente en cuanto a la utilización de recursos y tecnologías de enseñanza. En lo que respecta a la categoría “Entrega puntualmente los temas, actividades, fichas de evaluación con anticipado tiempo”, al respecto el 48,4% consideran que es adecuadamente buena en la entrega de los temas, actividades con anticipado tiempo, mientras que solo un 6,6% señalan que es deficiente y no entrega

puntualmente los temas, actividades y fichas de evaluación con anticipado tiempo.

Por tanto, se llega a concluir que el aspecto más destacado, se da en las categorías de que el docente “Propicia a que los alumnos pregunten y participen activamente en clase”, así mismo el docente “Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de sesión de aprendizaje adecuadamente”, y el aspecto a reforzar: falta mejorar dominio del orden y disciplina en salón de clase por parte del docente.

Tabla 14

Desempeño docente según “Responsabilidad profesional” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Responsabilidad profesional	Categoría de respuesta										Total
	Muy Deficiente		Deficiente		Regular		Bien		Excelente		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
22. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar.	1	1,1	5	5,5	19	20,9	49	53,8	17	18,7	91
23. El profesor actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus estudiantes.	0	0,0	7	7,7	26	28,6	41	45,1	17	18,7	91
24. El profesor tiene autoestima elevada para hacer divertido la clase.	0	0,0	12	13,2	21	23,1	40	44,0	18	19,8	91
25. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, la de los estudiantes y la de la escuela.	2	2,2	5	5,5	24	26,4	42	46,2	18	19,8	91
26. El profesor asiste con puntualidad al I.E. y a sus clases diarias.	1	1,1	6	6,6	23	25,3	42	46,2	19	20,9	91
27. El profesor cumple con sus horas de clase.	1	1,1	3	3,3	25	27,5	42	46,2	20	22,0	91
28. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	1	1,1	2	2,2	22	24,2	51	56,0	15	16,5	91
29. Tiene buena relación y comunicación con sus alumnos.	2	2,2	4	4,4	16	17,6	47	51,6	22	24,2	91
30. El profesor se esfuerza y se preocupa por mejorar su desempeño profesional.	1	1,1	5	5,5	18	19,8	45	49,5	22	24,2	91

Fuente. Cuestionario desempeño docente

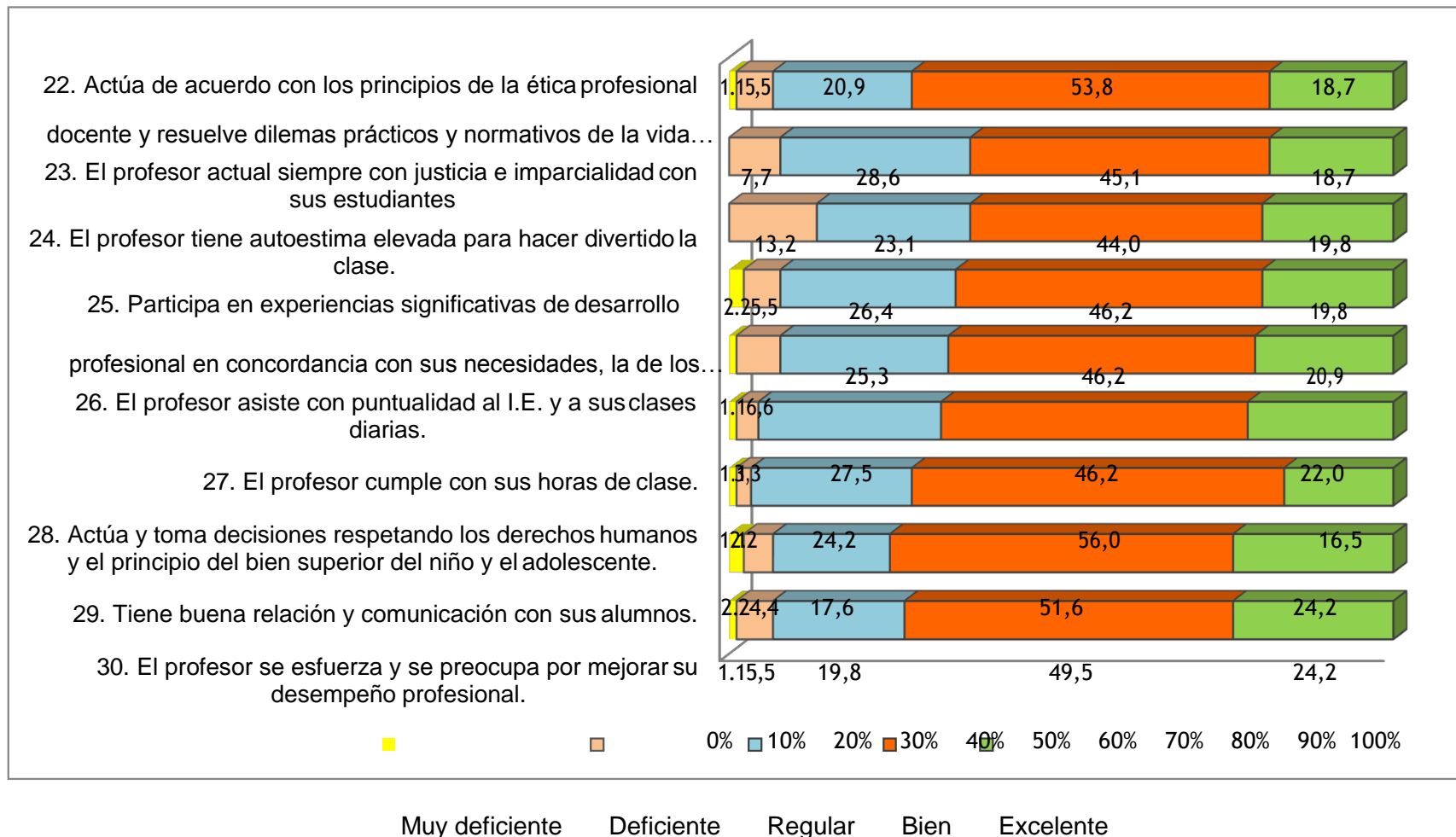


Figura 9. Desempeño docente según “Responsabilidad profesional” en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Fuente. Tabla 14.

Interpretación

En la tabla 14 y figura 9, se observa los resultados obtenidos en relación a la dimensión “*Responsabilidad profesional*”. En cuanto a la categoría si el docente “*Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar*” el 53,8% afirma que es buena su forma de actuar de acuerdo a los principios éticos profesionales, mientras que solo un 5,5% consideran que es deficiente en su forma de actuar y principios éticos. Con respecto a la categoría “*Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente*”, al respecto el 56,0% afirman que actúa y toma decisiones adecuadamente buena con respecto a los derechos humano y principios del niño, mientras que solo un 2,2% señalan que es deficiente en su forma de actuar y en la toma de decisiones. El 51,6% afirman que “*Tiene buena relación y comunicación con sus alumnos*”, mientras que solo un 4,4% considera que es deficiente en cuanto a la relación y comunicación. En relación a la categoría “*El profesor se esfuerza y se preocupa por mejorar su desempeño profesional*” el 49,5% señalan que es buena su esfuerzo y preocupación por su desempeño profesional, mientras que solo un 5,5% dicen que es deficiente.

Por tanto, se concluye que el aspecto más destacado, se da en la categoría de que el docente “*Actúa y toma decisiones respetando los derechos*

humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente”, seguido también de que el docente “Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar”, pero sin embargo el aspecto a reforzar: falta mejorar la autoestima para hacer divertido la clase.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. DISCUSIONES Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

5.1.1. Contraste de hipótesis general

La hipótesis general planteada dice:

H0: “El liderazgo directivo no influye significativamente en el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, 2015”.

H1: “El liderazgo directivo influye significativamente en el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, 2015”.

Para establecer dicha influencia se ejecuta la prueba de regresión lineal estadística, haciendo uso del programa IBM SPSS Windows V.23, con el cual es posible obtener los siguientes resultados:

a. Modelo

El modelo estadístico plantea que:

Variable dependiente: Desempeño docente

Variable independiente: Liderazgo directivo

Lineal: $Y = a + b \cdot X$

La ecuación lineal propone que el liderazgo directivo genera variabilidad sobre el desempeño docente bajo una relación de causa y efecto, según el nivel explicativo.

b. Coeficientes

El coeficiente calculado en primera instancia corresponde al valor de significancia, cuyo Valor-P es menor de 0,05 y es indicador de una relación estadísticamente significativa entre las variables de estudio.

Tabla 15

Coefficientes de la regresión lineal de la hipótesis general

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	73,2471	6,82916	10,7256	0,0000
Pendiente	0,413577	0,0690254	5,99166	0,0000

Fuente. Reporte SPSS – Prueba de regresión lineal

c. ANOVA

Tabla 16

ANOVA de hipótesis general

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	6238,89	1	6238,890	35,90	0,0000
Residuo	15466,90	89	173,785		
Total (Corr.)	21705,80	90			

Fuente. Reporte SPSS – Prueba de regresión lineal

A partir de la ANOVA se puede establecer los siguientes coeficientes:

Coeficiente de Correlación = 0,536125

R-cuadrada = 28,743 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 27,9424 por ciento

Error estándar del est. = 13,1828

Error absoluto medio = 9,65291

d. Discusión de los resultados

Tras ajustar el modelo lineal para describir la relación entre Desempeño y Liderazgo, se puede calcular la ecuación del modelo ajustado:

$$\text{Desempeño} = 73,2471 + 0,413577 * \text{Liderazgo}$$

Dado que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, se establece que existe una relación estadísticamente significativa entre Desempeño y Liderazgo con un nivel de confianza del 95,0%.

Por otro lado, el estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 28,743% de la variabilidad en Desempeño, es decir se explica la existencia de una influencia.

Así mismo, el coeficiente de correlación es igual a 0,536125, indicando una relación moderadamente fuerte entre las variables.

En función de estos resultados, es posible dar por aprobada la hipótesis general formulada, considerando que si existe influencia del liderazgo directivo sobre el desempeño de los docentes.

Estos resultados coinciden con la postura de Horn A. & Marfan J. (2010) quienes sostienen que, se trata de un ejercicio de los procesos que ocurren en el mundo intraescuela y cómo el liderazgo podría ser un elemento movilizador que, en medio de un sistema complejo, logra finalmente generar cambios a nivel escolar. Es decir, el director escolar ejerce una influencia importante en el aprendizaje de los alumnos y docentes de manera directa e indirecta. Debido a las abundantes y

complejas interrelaciones que se dan en el seno y alrededor de la institución educativa el ejercicio de un buen liderazgo sirve de cohesión y orientación; por ello, precisa de las competencias profesionales para una mayor efectividad. Por su parte Raxuleu Ambrocio M. (2014) en trabajo de investigación sobre liderazgo del director y desempeño pedagógico docente, se determinó que, en la era del conocimiento e información, es preciso que los directores manejen las habilidades para la dirigencia y liderazgo efectivos, puesto que ello, influye en un efectivo desempeño docente en el campo pedagógico, lo cual se traduce en aprendizajes de calidad para los estudiantes.

5.1.2. Contraste de hipótesis específicas

La hipótesis específica “a” indica que:

H0: La gestión pedagógica del liderazgo directivo no influye significativamente en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna.

H1: La gestión pedagógica del liderazgo directivo influye significativamente en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna.

Para comprobar dicha influencia se ejecuta la prueba de regresión lineal estadística, mediante el programa IBM SPSS Windows V.23, con el que se obtiene los siguientes resultados:

a. Modelo

El modelo estadístico plantea que:

Variable dependiente: Desempeño

Variable independiente: Gestión pedagógica

Lineal: $Y = a + b \cdot X$

La ecuación lineal indica que la gestión pedagógica del liderazgo directivo genera variabilidad sobre el desempeño docente bajo una relación de causa y efecto, de acuerdo al nivel explicativo.

b. Coeficientes

El coeficiente calculado según la prueba estadística corresponde al valor de significancia, cuyo Valor-P es menor de 0,05 y que indica que existe de una relación estadísticamente significativa entre las variables de estudio.

Tabla 17

Coefficientes de la regresión lineal de la hipótesis específica “a”

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	81,5221	6,55138	12,4435	0,0000
Pendiente	0,998442	0,200632	4,97648	0,0000

Fuente. Reporte SPSS – Prueba de regresión lineal

c. ANOVA

Tabla 18

ANOVA de hipótesis específica “a”

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	4725,09	1	4725,090	24,77	0,0000
Residuo	16980,70	89	190,794		
Total (Corr.)	21705,80	90			

Fuente. Reporte SPSS – Prueba de regresión lineal

A partir de la ANOVA se puede establecer los siguientes coeficientes:

Coefficiente de Correlación = 0,466571

R-cuadrada = 21,7688 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 20,8898 por ciento

Error estándar del est. = 13,8128

Error absoluto medio = 10,2038

d. Discusión de los resultados

El ajuste del modelo lineal que permite describir la relación entre Desempeño docente y Gestión pedagógica del Liderazgo directivo, se puede calcular la ecuación del modelo ajustado:

$$\text{Desempeño} = 81,5221 + 0,998442 * \text{Gestión pedagógica}$$

Debido a que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, se establece que existe una relación estadísticamente significativa entre Desempeño docente y Gestión pedagógica del Liderazgo directivo con un nivel de confianza del 95,0%.

Por otro lado, el estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 21,76% de la variabilidad en Desempeño, es decir se explica la existencia de una influencia.

Además, el coeficiente de correlación es igual a 0,4665751, lo que indica una relación moderadamente fuerte entre las variables.

En función de estos resultados, se logra aprobar la hipótesis específica planteada, considerando que si existe influencia de la gestión pedagógica del liderazgo directivo sobre el desempeño de los docentes.

Estos resultados son acompañados con la postura de Arias M. (2013) en el que afirma, la gestión institucional como proceso ayuda a la buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones estrechamente relacionadas en la institución educativa, si bien es cierto que están vinculados con la administración, pero también promueve y posibilita la consecución de la intencionalidad pedagógica enlazadas a la forma del buen gobierno y la direccionalidad que tienen que ver con el nivel de conocimientos, los fundamentos éticos la eficacia y las estrategias metodológicas del conjunto de docentes y directivos de la institución educativa que va a contribuir con la transformación escolar.

Por tanto, en la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Por ello es, necesario que los directores escolares tengan bien en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer la conducción efectiva de la gestión.

La hipótesis específica “b” indica que:

H0: La gestión institucional del liderazgo directivo no influye significativamente en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna.

H1: La gestión institucional del liderazgo directivo influye significativamente en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna.

Para comprobar dicha influencia se ejecuta la prueba de regresión lineal estadística, mediante el programa IBM SPSS Windows V.23, con el que se obtiene los siguientes resultados:

a. Modelo

El modelo estadístico plantea que:

Variable dependiente: Desempeño

Variable independiente: Gestión institucional

Lineal: $Y = a + b \cdot X$

De acuerdo a ello se indica que la gestión institucional del liderazgo directivo infiere sobre el desempeño docente bajo una relación de causa y efecto, de acuerdo al nivel explicativo.

b. Coeficientes

El coeficiente calculado según la prueba estadística corresponde al valor de significancia, cuyo Valor-P es menor de 0,05 y que indica que existe de una relación estadísticamente significativa entre las variables de estudio.

Tabla 19

Coefficientes de la regresión lineal de la hipótesis específica “b”

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	82,1515	7,21948	11,3791	0,0000
Pendiente	0,964041	0,218546	4,41115	0,0000

Fuente. Reporte SPSS – Prueba de regresión lineal

c. ANOVA

Tabla 20

ANOVA de hipótesis específica “b”

<i>Fuente</i>	<i>Suma Cuadrados</i>	<i>de Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	3894,19	1	3894,19	19,46	0,0000
Residuo	17811,60	89	200,13		
Total (Corr.)	21705,80	90			

Fuente. Reporte SPSS – Prueba de regresión lineal

A partir de la ANOVA se puede establecer los siguientes coeficientes:

Coeficiente de Correlación = 0,423566

R-cuadrada = 17,9408 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 17,0188 por ciento

Error estándar del est. = 14,1467

Error absoluto medio = 10,5254

d. Discusión de los resultados

El ajuste del modelo lineal que permite describir la relación entre Desempeño docente y Gestión institucional del Liderazgo directivo, permite calcular la ecuación del modelo ajustado:

$$\text{Desempeño} = 82,1515 + 0,964041 * \text{Gestión institucional}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, se establece que existe una relación estadísticamente significativa entre Desempeño docente y Gestión pedagógica del Liderazgo directivo con un nivel de confianza del 95,0%.

Por otro lado, el estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 17,94% de la variabilidad en Desempeño, es decir se explica la existencia de una influencia.

Además, el coeficiente de correlación es igual a 0,423566, lo que indica una relación moderadamente fuerte entre las variables.

En función de estos resultados, se logra aprobar la hipótesis específica planteada, considerando que si existe influencia de la gestión institucional del liderazgo directivo sobre el desempeño de los docentes.

Respecto a estos resultados, citando a Juárez (2012) en su tesis de grado sobre desempeño docente en una institución educativa policial de la región Callao, comprueba que el desempeño de los docentes de secundaria en una institución educativa policial de la Región Callao - 2009 con respecto a la dimensión de planificación del trabajo pedagógico tanto en la ficha de autoevaluación docente, la opinión de los evaluadores y la ficha de heteroevaluación al Subdirector de Formación General se encuentra en un nivel regular. Por esta razón, el desempeño docente, representa un factor fundamental en el entendimiento y comprensión de la labor educativa de una determinada comunidad o institución.

La hipótesis específica “c” indica que:

H0: La gestión administrativa del liderazgo directivo no influye significativamente en el desempeño docente en las instituciones educativas

públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna.

H1: La gestión administrativa del liderazgo directivo influye significativamente en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna.

Para establecer tal influencia se ejecuta la prueba de regresión lineal estadística, por medio del programa IBM SPSS Windows V.23, con el que se obtiene los siguientes resultados:

a. Modelo

El modelo estadístico plantea que:

Variable dependiente: Desempeño

Variable independiente: Gestión administrativa

Lineal: $Y = a + b \cdot X$

Según la ecuación a ello se indica que la gestión administrativa del liderazgo directivo influye sobre el desempeño docente bajo una relación de causa y efecto, de acuerdo al nivel explicativo.

b. Coeficientes

El coeficiente calculado según la prueba estadística corresponde al valor de significancia, cuyo Valor-P es menor de 0,05 y que indica que existe de una relación estadísticamente significativa entre las variables de estudio.

Tabla 21

Coefficientes de la regresión lineal de la hipótesis específica “c”

<i>Parámetro</i>	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	81,1627	7,6908	10,5532	0,0000
Pendiente	1,10967	0,26036	4,26206	0,0001

Fuente. Reporte SPSS – Prueba de regresión lineal

c. ANOVA

Tabla 22

ANOVA de hipótesis específica “c”

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	3679,25	1	3679,250	18,17	0,0001
Residuo	18026,50	89	202,545		
Total (Corr.)	21705,80	90			

Fuente. Reporte SPSS – Prueba de regresión lineal

A partir de la ANOVA se puede establecer los siguientes coeficientes:

Coeficiente de Correlación = 0,411711

R-cuadrada = 16,9506 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 16,0175 por ciento

Error estándar del est. = 14,2318

Error absoluto medio = 10,6509

d. Discusión de los resultados

Tras realizar el ajuste del modelo lineal que permite describir la relación entre Desempeño docente y Gestión Administrativa del Liderazgo directivo, se logra calcular la ecuación del modelo ajustado:

$$\text{Desempeño} = 81,1627 + 1,10967 * \text{Gestión administrativa}$$

Debido a que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, se determina que existe una relación estadísticamente significativa entre Desempeño docente y la Gestión administrativa del Liderazgo directivo con un nivel de confianza del 95,0%.

En tanto, el estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 16,95% de la variabilidad en Desempeño, es decir se explica la existencia de una influencia.

Además, el coeficiente de correlación es igual a 0,411711, lo que indica una relación moderadamente entre las variables.

En función de estos resultados, se determina en aprobar la hipótesis específica planteada, considerando que si existe influencia de la gestión administrativa del liderazgo directivo sobre el desempeño de los docentes.

Estos resultados son compartidos con la postura de Zarate (2011) realizado en su trabajo de investigación sobre; liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. Siendo sus principales conclusiones, que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativa. Esto significa que, el despliegue del líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.

Por tanto, quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos en la sociedad.

CONCLUSIONES

1. El liderazgo directivo influye significativamente en el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa –Tacna, lo cual es comprobable según el valor de significancia calculado menor de 0,05, y un R-cuadrado que indica que el desempeño varía en un 28,73% a causa del liderazgo directivo, hecho que refleja el impacto de los líderes de las instituciones educativas en el desempeño de las diferentes tareas y procesos del personal docente.
2. La gestión pedagógica del liderazgo directivo influye de forma significativa sobre el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, hecho que se comprueba según el ajuste del modelo lineal, que indica la existencia de una relación significativa a partir del Valor-P calculado menor de 0,05 y un R-cuadrado que sostiene una influencia del 21,76% de la gestión pedagógica sobre el desempeño docente. Con este valor es posible afirmar que la promoción docente, los espacios y mecanismos de trabajo, la distinción de valores, las iniciativas, el

desempeño eficaz de la función, el fomento del trabajo en equipo, la innovación y visión y las prácticas de aprendizaje colaborativo son elementos que, aplicados por el liderazgo directivo, tienden a incidir sobre el desempeño de los docentes.

3. La gestión institucional del liderazgo directivo influye en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, hecho que es comprobable según el Valor-P calculado menor de 0,05 y un R-cuadrado que indica que el desempeño docente se ve influenciado en un 17,94% a causa de la gestión institucional, con lo cual también es posible deducir la importancia de la conducción participativa, la comunicación horizontal, la actualización del PEI, el uso de estrategias resolutorias, la promoción de la participación, la conducción de procesos y el cumplimiento de las normas por parte de los directivos para garantizar desempeños adecuados y contribuir al logro de los objetivos institucionales.
4. Se logró determinar que la gestión administrativa del liderazgo directivo influye de forma significativa sobre el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito

Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, lo cual se comprueba según el Valor-P menor de 0,05 y un R-cuadrado que explica el 16,95% de variación del desempeño a causa del liderazgo, en términos de dirección y soporte, actualización y capacitación, imparcialidad, gestión del tiempo, responsabilidad y laboriosidad, conocimiento y capacidades directivas, administración de recursos y gestión de los recursos financieros.

RECOMENDACIONES

1. Sería necesario que el líder director y los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Gregorio Albarracín de Tacna, deban asumir acciones de liderazgo para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje, para ello es necesario efectuar estudios de especializaciones en forma periódica en temas relacionados a la parte pedagógico y gestión de aprendizajes.
2. Se sugiere que el equipo directivo debe desarrollar un plan de mejora de la cultura gerencial de liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa, orientada a mejorar el nivel de desempeño de los docentes, administrativos y la actitud de liderazgo de los directores.
3. Los directores de las instituciones educativas deben identificar los indicadores de eficacia educativa para focalizar la gestión, fortaleciendo las capacidades de los docentes mediante planes de mejora.
4. Se recomienda al personal directivo conformar equipos de trabajo cuyos miembros de la institución, posean características de liderazgo

para la ejecución de las actividades educativas más eficaces, que permitan una mejora en el desempeño laboral de sus docentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, M. (2013) *Importancia de los Instrumentos de Gestión Institucional*.

Publicado el 31 de julio de 2013. Artículo; La razón pedagógica.

Recuperado de:

<http://larazonpedagogica.blogspot.pe/2013/07/importancia-de-los-instrumentos-de.html>

Acevedo, L. (2002). *Perfiles y rendimiento en la formación profesional del docente*. Lima: Ed. UNMSM. Pág., 85.

Álvarez, M. (2007). *El liderazgo y la construcción del modelo de dirección y Gestión transformacional*. Bogotá: Fundación Universitaria Luis Amigo.

Amigó, S. (2005). *La teoría del rasgo único de personalidad*. Hacia una teoría unificada del cerebro y la conducta. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Escuela de Economía. Lambayeque - Perú. USAT.

Bandura, A. (1999) *Ejercicio de la eficacia personal y colectiva en sociedades cambiantes*. En: A. Bandura (ed.). Autoeficacia cómo

afrontamos los cambios de la sociedad actual. Bilbao: Descleé De Brouwer.

Bernal T.C. (2010) *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Pearson educación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia. Pág.07 Recuperado de: <http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/pdf>

Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. El liderazgo en educación, 25-46. Madrid: UNED. Referencia electrónica, recuperado el 24 de marzo del 2010, de <http://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>

Bravo, C., Alminagorta D., Cajavilca J., & Cornejo A., (2006). *Seminario de Didáctica General*. Lima: San Marcos. Pág.124. (B. Pública de Lima).

Burga León, A. (2003) *Materiales de Informática. MCP 1.0 Módulos de Cálculos Psicométricos*. Universidad Peruana Cayetano Heredia Facultad de Psicología, Gabinete de Instrumentos Psicológicos. Lima-Perú.

Caballero, S. (2008). *La gestión de aprendizaje*. Revista de la Universidad Bolivariana, 7 (21), 311-337. Recuperado el 19 de mayo de 2017, de <http://www.scielo.cl/pdf/polis/v7n21/art15.pdf>.

Calero, M. (2005). *Gestión Educativa*. Lima: Abedul. Pág. 215, 280. (BP).

Calero, M. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San Marcos.

Pág. 306, 215. (B.N.P.).

Calla Colana, G. (2008). *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación*

con el desempeño docente en la Región del Callao. Lima, Perú:

Universidad San Ignacio de Loyola. Escuela de Posgrado, Facultad

de educación. Tesis de maestría. Recuperado de:

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1101/1/2010_Calla

.pdf

Castillo Ortiz, A (2005) *Liderazgo administrativo: Reto para el director de*

escuelas del siglo XXI. Cuaderno de Investigación en la Educación

[Revista en línea], 20. Recuperado de:

<http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/20/pdf/c20art3.pdf>

Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación

Grafica Educativa. Pág.114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.

Cooper, J. (1997). *Estrategias de enseñanza*. México: Ed. Limusa. p.48 –

49.

Cortez Herrera, R. (2006) *Influencia del Liderazgo de los Directivos y*

Jerárquicos en la Satisfacción Laboral de los Docentes y

Administrativos de la Institución Educativa “Manuel A. Odría” del

Distrito de Ciudad Nueva, en el Año 2006. Tacna-Perú. Facultad de

educación, ciencias de la comunicación y humanidades. Universidad

privada de Tacna. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/doc/66042805/Tesis-de-Liderazgo-en-La-Satisfacción-Laboral-de-Los-Docentes-y-Administrativos>

Fiedler, Fred E. (1967) *Una teoría de la eficacia del liderazgo*. México. NY: McGraw-Hill.

Gago, F. (2004). *La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional*. En Ministerio de Ciencia y Cultura, *Premios nacionales de investigación educativa 2004*. Madrid: CIDE N° 170, colección Investigación, 395-422.

Graen, G.B., Hui, C., (1999). *Liderazgo global transcultural en el siglo XXI*. En W. H. Mobley, V. Arnold y J. Gessner (Eds.), *Avances en el liderazgo global*. Vol. 1, 9 - 26. Stamford, CT: Prensa JAI

Hernández Sampieri, R, Fernández C. & Baptista Lucio, P. (1998) *Metodología de la Investigación*. Editorial Mac Graw Hill, México, Segunda Edición.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). *El ciclo de vida Teoría del liderazgo*. Formación y desarrollo Revista, 23 (5), 26-34.

Hilasaca, C. J. (2013) *El liderazgo docente y su relación con su gestión pedagógica en la I.E. Manuel Flores Calvo de Pocollay - Tacna*, año 2012". Recuperado de:

<http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/660/TM0107.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Horn, A. & Marfan, J. (2010) *relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile*. Revista, Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2 (2010). Recuperado de:

<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/>

Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea* (4ª Ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.

Juárez Echevarría, A. (2012) *Desempeño docente en una institución educativa policial de la región Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola. Escuela de posgrado. Programa de Maestría para Docentes de la Región Callao. Tesis de grado. Lima – Perú. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1203/1/2012_Ju%C3%A1rez_Desemp.pdf

Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación*. Santiago de Chile: McGraw Hill; Interamericana. Pág. 23, 25 (B. Pública de Lima) 371.2 L48

Loza, T. (2013). *El liderazgo directivo en la gestión pedagógica de las escuelas de calidad*. Tesis de pregrado. Universidad Pedagógica Nacional. Unidad Ajusto, Licenciatura en psicología. Ciudad de México. <http://200.23.113.51/pdf/29983.pdf>

Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU.

Recuperado de

<<http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-bd8cd65b4736>>

Ministerio de Educación – MINEDU (2007). *Sistema de evaluación del desempeño docente*. Lima: Author, Documento de Trabajo 1. Pág.10

Miranda, C. & Andrade, J. (1998). *Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago*. Tesis de grado. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Montenegro, I. (2003) *Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá, Colombia: Cooperativa editorial del Magisterio. Pág. 63, 86.

Orellana, O. (2003). *Enseñanza y Aprendizaje*. Lima: San Marcos. 1era edición Pág. 54 (Pública de Lima) 371.102 O64.

Orthouse, Peter G. (2004) *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ortiz, A. (2005). *Liderazgo pedagógico*. El arte de ser un maestro exitoso. Barranquilla: CEPEDID.

- Pérez Lugo, J. E. (2002). *Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de Educación Básica*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/lider.shtml>
- Raxuleu, A. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades. Quetzaltenango, Guatemala. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/Manuel.pdf>
- Reyes, F. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*. Lima-Perú. (Tesis de posgrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de posgrado, Programa de Maestría para Docentes de la Región Callao. Recuperado de: repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012_Reyes_Liderazgo%20directivo%Callao.pdf
- Rodríguez Neira, T. (1999). *Teorías y modelos de enseñanza. Posibilidades y límites*. Lleida: Milenio.
- Senlle, A. (1992) *Calidad y Liderazgo*. Barcelona, Gestión 2000 Pág. 234
- Sherman, A.W. & Bohlander. (1994) *Administración de Recursos Humanos*. México 1994, Editorial Iberoamérica, Pág. 27

Stegmann, T. (2006). *Antecedentes básicos de la evaluación del desempeño docente* [Diapositiva]. Santiago, Chile: Fundación Sepec.

Pág.2

Stephen & Mary Coulter. (1999). *Administración*. México. Prentice Hall,

Pág. 520

Stoner, J., Freeman R., & Gilbert D. (1996). *Administración*. México, 1996,

Prentice Hall, Pág. 310

Tituaña Lujé, A. (2013). *Desempeño docente y su Influencia en el*

Rendimiento Académico de los Estudiantes del Centro de Educación

Básica DR. Luís Eguiguren de la Parroquia de Amaguaña Cantón

Quito Provincia Pichincha. Ambato-Ecuador. Universidad Técnica de

Ambato, Centro de Estudios de Posgrado. Recuperado de:

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/pdf>

Valdés, V. (2000). *La evaluación del desempeño del docente*. Ministerio de

Educación. Cuba: MED. P.54.

Vidarte, E. (2005). *Enseñanza y sacrificio*. 2da. ed. Madrid, España: Ed.

Lexis. Pág.45

Villarreal, A., Hernández, C., & Zamudio, C., (2014). *La Administración*

Estratégica. Nuevas, Formas De Liderazgo En La Empresa. Gestión

de las Organizaciones rumbo al 3er milenio, "De la Regionalización a

la Globalización. XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Durango-México.

UNESCO. (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. Pág. 81. (B. Pública de Lima). 371.206 C4 F2.

UNESCO. (2010). *El papel central de la educación en los objetivos de desarrollo del milenio*. París, UNESCO.
www.unesco.org/new/fileadmin/multimedia/pdf

Weinstein, J. (2009). *Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena*. *Estudios Sociales*, 117, 123-147.

Yagosesky, R. (2000). *La psicología del éxito*. Venezuela, Edit. Trillas, Pág. 291

Zarate Ramírez, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Educación, Unidad de Post-Grado. Tesis de grado. Recuperado de:
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate_rd.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA CULTURA GERENCIAL DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA-TACNA.

La gerencia de una institución educativa debe responder a una idea planificada orientada por la misión y visión de la organización, adecuada a la legislación vigente, las técnicas administrativas y gerenciales modernas. El liderazgo debe ser eficiente y eficaz, por ello la formulación de planes y estrategias ubican la actuación de los directivos, y en este caso de los coordinadores de las Instituciones educativas públicas del distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna. Esta formulación ayudará a la consecución de los objetivos institucionales y el cumplimiento de su misión social.

Esta propuesta estará conformada por cuatro estrategias para la mejora de la cultura gerencial del liderazgo de directivos y docentes en las instituciones educativas.

Las estrategias seleccionadas son:

Estrategia 1. Conversatorios de promoción y formación de liderazgo

Estrategia 2. Fomento de asesorías técnicas – educativas

Estrategia 3. Trabajo de vinculación escuela – comunidad

Estrategia 4. Folleto informativo institucional

Propósito

El propósito del presente plan es mejorar el liderazgo directivo y docente de servicio en las instituciones educativas públicas del Distrito Gregorio Albarracín Lanchipa –Tacna, orientado como una oportunidad de servir a los niveles más básicos, ayudando al crecimiento personal, académico y profesional al personal directivo, docente y a los participantes del centro.

Justificación

Se justifica la presente propuesta de mejora, basada en los resultados de las pruebas de hipótesis del estudio, en la cual se detectó un regular liderazgo directivo no explícito de los directores, sobre el personal docente y los participantes del centro, al igual que una débil presencia de los padres de familia.

Para atender esta situación y favorecer la cultura gerencial de liderazgo directivo y docente en las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa, se propone una intervención concreta que mejore el liderazgo en la institución, a la vez que proyecte a la institución en la comunidad, con estrategias que integren educación y gestión. La aplicación de propuestas concretas será oportuna para abordar la solución de problemáticas específicas, para mejorar la institución y su función social.

OBJETIVOS:

Objetivo general:

Aplicar el plan de estrategias gerenciales para el mejoramiento de la cultura gerencial del liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas públicas del distrito Gregorio Albarracín L. Tacna.

Objetivos específicos:

- Sensibilizar con la Estrategia 1 (Conversatorios de promoción y formación de liderazgo) para el mejoramiento de la cultura gerencial del liderazgo en las instituciones educativas públicas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna.
- Desarrollar la estrategia 2 (Fomento de asesorías técnicas – educativas) para el mejoramiento de la cultura gerencial del liderazgo en las instituciones educativas públicas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna.
- Incentivar con la estrategia 3 (Trabajo de vinculación institución – comunidad) para el mejoramiento de la cultura gerencial del liderazgo en las instituciones educativas públicas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna.
- Difundir a través de la estrategia 4 (Folleto informativo institucional) para el mejoramiento de la cultura gerencial del liderazgo en las instituciones educativas públicas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna.

Comité responsable del plan de mejora:

- Director y subdirector por cada I.E.
- 2 docentes coordinadores de la actividad.
- 2 personal administrativo.

Metodología de la propuesta

Se seleccionarán cuatro estrategias: Conversatorios de promoción y formación, fomento de asesorías técnicas – educativas, trabajo de vinculación escuela – comunidad, y el folleto informativo institucional; para

aplicar en el período comprendido será entre agosto y septiembre de 2017, y dar cumplimiento a los objetivos planteados en el “Plan de estrategias para la mejora de la cultura gerencial de liderazgo directivo y docente en las educativas públicas del distrito Gregorio Albarracín L. Tacna.

Estrategia 1. *Conversatorios de promoción y formación* para docentes, participantes, directivos de las instituciones educativas y voceros de la comunidad. Con cuatro encuentros sistemáticos, un tema específico por cada uno, incluyendo una presentación breve de la institución y su función social, así como la relevancia de la cultura gerencial del liderazgo.

ACTIVIDAD	FECHA	DIRIGIDO A	RECURSO	INDICADORES
Reunión preparatoria	Junio	Docentes, directores.	Agenda Impresos Refrigerio	Asistencia Minuta de reunión
Conversatorio 1	Junio	Docentes, Participantes	Impresos Computador Impresos Refrigerios	Asistencia Informe Fotografías
Conversatorio 2	Junio	Docentes, Participantes Voceros Comunidad	Proyector Computador Impresos Refrigerios	Asistencia Informe Fotografías
Conversatorio 3	junio	Docentes, Participantes Voceros Comunidad	Proyector Computador Refrigerios Cámara	Asistencia Informe Fotografías
Conversatorio 4	junio	Docentes, Participantes Voceros Comunidad	Proyector Computador Impresos Refrigerios	Asistencia Informe Fotografías
Promoción de los conversatorios	Todas las fechas	Comunidad educativa.	Afiches, Volantes	Afiches colocados Información.

Estrategia 2. Fomento de asesoría técnica – educativa para la elaboración y formulación de proyectos sociales y educativos. Sistematizando las potencialidades de las instituciones educativas involucradas, mediante sus facilitadores y la capacitación de los mismos, como oferta técnica – educativa a nuevos beneficiarios de la institución.

ACTIVIDAD	FECHAS	DIRIGIDO A	RECURSOS	INDICADORES
Reunión preparatoria	Julio	Docentes y directores	Agenda Impresos Refrigerio	Asistencia Minuta de reunión
Propuesta impresa	agosto	Docentes, directores, Participantes estudiantes Dirigente de la comunidad	Impresos	Acuse de recibo
Asesoría de Proyectos	Todo el lapso	Docentes, Participantes estudiantes Comunidad	Horario de asesoría Impresos Biblioteca	Proyectos Asesorados

Estrategia 3. Trabajo de vinculación comunidad – escuela que permita el acercamiento entre actores sociales y la institución, incentivando la cultura gerencial del liderazgo de las instituciones educativas públicas del distrito de Gregorio Albarracín L. Tacna.

ACTIVIDAD	FECHAS	DIRIGIDO A	RECURSOS	INDICADORES
Reunión con representantes de la comunidad	Agosto	Dirigentes de la comunidad.	Agenda Impresos Refrigerio	Asistencia Informe Fotografías

Reunión de Seguimiento	agosto	Docentes y directores de la IE. Y comunidad.	Impresos	Asistencia Informe Fotografías
Evaluación del trabajo realizado	Septiembre	Docentes Participantes Escuelas Dirigentes de comunidad.	Proyector Computador Impresos Refrigerios Cámara Fotográfica	Asistencia Informe Fotografías

Estrategia 4. Folleto informativo institucional para el personal de la institución, directivo de otras instituciones, dirigente de la comunidad, autoridades del Ministerio de Educación, UGEL Tacna, Gerencia de desarrollo social, educación y cultura de la Municipalidad de la jurisdicción. Orientado siempre a la difusión de la cultura gerencial del liderazgo de servicio social de la misma forma que la importancia del plantel.

ACTIVIDAD	FECHAS	DIRIGIDO A	RECURSOS	INDICADORES
Taller de Inducción	Septiembre	Directores y docentes.	Programa Impresos Refrigerio	Asistencia Minuta de reunión
Recopilación de la información	Septiembre	Docentes y personal administrativo.	Archivo de la Institución	Memoria escrita
Folleto informativo Institucional	septiembre	Docentes, APAFA, Comunidad.	Impresos	Folletos distribuidos

Cada estrategia se esquematizará en actividades a desarrollar, fechas de realización, especificación de los participantes de las actividades, recursos necesarios para su realización y los indicadores de logros de cada actividad, que en resumen significarán los datos que permitieran evaluar el logro de la acción. La información se recabará en los cuadros de actividades por estrategias. Las cuatro estrategias se acompañarán con un proceso de motivación al personal, con reuniones, afiches e informes

escritos sobre la aplicación del plan, induciendo la cultura gerencial del liderazgo en el proceso educativo.

Análisis: técnico, financiero y de factibilidad

Para desarrollar la propuesta se contará con el estudio de costos, disponibilidad de recursos y materiales; para determinar la factibilidad de realización de las actividades planificadas y el consiguiente logro de los objetivos. Es a su vez esta acción parte del ejercicio de favorecer con técnicas administrativas la gerencia y el liderazgo de la institución.

Presupuesto de la propuesta de aplicación

Para el financiamiento de las acciones se recurrirá principalmente a la Municipalidad distrital de Gregorio Albarracín, Dirección Regional de Educación Tacna, algunas empresas privadas de Tacna.

<i>Presupuesto de la propuesta de aplicación</i>		
Concepto	Unidades	Costo S/.
Alquiler de equipos de Proyección (equipo computación).	8 Horas	350,00
Diseño y reproducción de afiches para la promoción	50 afiches	40,00
Reproducción material de apoyo para conversatorios	120 copias	15,00
Transcripción de textos y diseño de folleto institucional	2 folletos	7,00
Reproducción de folleto institucional	200 folletos copias	20,00

Oficios de convocatoria para actividades y para los medios de comunicación	30 oficios	23,00
Refrigerios para los conversatorios y reuniones con docentes.	75 refrigerios	350,00
Facilitador o expositores	3 ponentes	500,00
MONTO TOTAL		S/ 1,200.00 Nuevos soles

Factibilidad de la propuesta

El plan de estrategias gerenciales para el mejoramiento del liderazgo de las instituciones educativas públicas del distrital de Gregorio Albarracín- Tacna, resulta factible de realizar debido a que se contará con las condiciones favorables a su aplicación: técnica y financieramente.

ANEXO 2

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES PARA EVALUAR EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA I.E.

PRESENTACION: Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar información referente al liderazgo directivo que presenta el director de la I.E. donde usted labora. Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta. Marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1.

DATOS GENERALES

1. Edad: años.
2. Sexo: Masculino () Femenino ()
3. Institución educativa donde trabaja
4. Condición de trabajo: Contratado () Nombrado ()

El cuestionario tiene la finalidad de evaluar el liderazgo del director.

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

N° Ítems	Proposiciones	1	2	3	4	5
Dimensión: <u>Gestión pedagógica</u>						
1	El director promueve el progreso de la enseñanza en la I.E.					
2	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes de la I.E.					
3	El director distingue y valora el desempeño óptimo de los docentes.					
4	Estimula las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas en la I.E.					
5	Consigue el desempeño eficaz de la función que realiza el docente.					

6	Fomenta el trabajo en equipo en la I.E.					
7	El director es innovador y visionario en el aprendizaje de sus funciones.					
8	El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación en I.E.					
9	El director logra resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.					
Dimensión: <u>Gestión institucional</u>						
10	El director conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos.					
11	El director expone una comunicación horizontal generalmente en la I.E.					
12	Protege un adecuado clima institucional y escolar en la I.E.					
13	La institución educativa tiene actualizado el P.E.I. acorde a las necesidades de la I.E.					
14	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y negociación.					
15	El director promueve la participación organizativa de los padres de familias, para el logro de las metas de aprendizaje en la I.E.					
16	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuenta sobre gestión escolar ante la comunidad educativa.					
17	El director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientados al logro de las metas de aprendizaje.					
18	Hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.					
Dimensión: <u>Gestión Administrativa</u>						

19	Dirige el equipo administrativo y de soporte de la I.E. orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.					
20	El director se actualiza y se capacita permanentemente.					
21	Es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.					
22	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes.					
23	El director es laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones directivas.					
24	Tiene conocimiento y la capacidad de liderazgo directiva para desempeñarse en el cargo.					
25	Administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.					
26	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazados por la I.E. bajo un enfoque orientado a los resultados.					

Gracias

ENCUESTA
**DIRIGIDA A DIRECTORES PARA EVALUAR
 EL DESEMPEÑO DOCENTE**

PRESENTACION

Estimado Director (a):

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información sobre el desempeño de sus docentes en la I.E. Por ello se le solicita que responda con sinceridad, seriedad y en forma personal las preguntas del cuestionario. Agradezco su gran apoyo y generosidad para responder las preguntas de la encuesta. En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor que realiza el profesor. Marcar una (X) en el casillero que considere la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta por cada pregunta.

1. Edad: años.
2. Sexo: Masculino () Femenino ()
3. Grado de estudio: Año
4. Institución educativa:

El cuestionario tiene la finalidad de evaluar el desempeño docente.

5= Excelente. 4= Bien. 3= Regular. 2= Deficiente 1 = Muy deficiente

Nº Ítems	Proposiciones	1	2	3	4	5
Dimensión: <u>Planificación del trabajo pedagógico</u>						
1	El profesor diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes.					
2	El profesor participa activamente y se integra en las actividades de aprendizaje de la I.E.					
3	El profesor prepara y planifica su clase evitando la improvisación.					
4	El profesor diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje en la I.E.					
5	El profesor demuestra cariño e identificación con la I.E.					
6	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.					
7	El profesor crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.					

8	El profesor promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizaje.					
9	El profesor fomenta la práctica de aprendizaje significativo y realización de expresiones culturales y artísticas en la I.E.					
Dimensión: <u>Gestión de procesos de enseñanza -aprendizaje</u>						
10	El profesor elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje de los estudiantes.					
11	El profesor desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes.					
12	El profesor se expresa con claridad y fluidez la materia que enseña en salón de clase.					
13	El profesor demuestra dominio del orden y disciplina en salón de clase.					
14	Se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno					
15	Evalúa de manera justa y adecuada a los estudiantes					
16	El profesor propicia a que los alumnos pregunten y participen activamente en clase.					
17	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de sesión de aprendizaje.					
18	El profesor contribuye a la formación de valores en los estudiantes.					
19	El profesor realiza siempre la motivación en salón de clase.					
20	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.					
21	Entrega puntualmente los temas, actividades, fichas de evaluación con anticipado tiempo.					
Dimensión: <u>Responsabilidad profesional</u>						
22	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar.					
23	El profesor actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus estudiantes					
24	El profesor tiene autoestima elevada para hacer divertido la clase.					
25	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, la de los estudiantes y la de la escuela.					
26	El profesor asiste con puntualidad al I.E. y a sus clases diarias.					
27	El profesor cumple con sus horas de clase.					
28	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.					

29	Tiene buena relación y comunicación con sus alumnos.					
30	El profesor se esfuerza y se preocupa por mejorar su desempeño profesional.					

Gracias

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIO EN EL DISTRITO GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA-2015.

OBJETIVO:

Determinar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa –Tacna.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Mag. Henry Julio Flores Silva

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Es aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95%

FECHA:

06/12/2016

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI:

00406974

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Título: *LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIO EN EL DISTRITO GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA-2015.*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIO DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACION
				Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
LIDERAZGO DIRECTIVO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	Promover el progreso de la enseñanza.	El director promueve el progreso de la enseñanza en la I.E.						X		X		X		X		
		Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo.	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes de la I.E.						X		X		X		X		
		Distinguir y valorar el desempeño óptimo.	El director distingue y valora el desempeño óptimo de los docentes.							X	X		X		X		
		Estimular las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.	Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas en la I.E.						X		X		X		X		
		Desempeño eficaz de la función docente.	Consigue el desempeño eficaz de la función que realiza el docente.						X		X		X		X		
		Fomento del trabajo en equipo.	Fomenta el trabajo en equipo en la I.E.						X		X		X		X		
		Innovador y visionario	El director es innovador y visionario en el aprendizaje de sus funciones.						X		X		X		X		
		Propiciar una práctica docente basada en aprendizaje colaborativo.	El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación en I.E.						X		X		X		X		
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Logro de los resultados y objetivos pedagógicos.	El director logra resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.						X		X		X		X		
		Conduce de manera participativa la planificación institucional.	El director conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos.						X		X		X		X		
		Comunicación horizontal.	El director expone una comunicación horizontal generalmente en la I.E.						X		X		X		X		
		Clima institucional y escolar.	Protege un adecuado clima institucional y escolar en la I.E.						X		X		X		X		
		Actualización del Proyecto Educativo Institucional.	La institución educativa tiene actualizado el P.E.I. acorde a las necesidades de la I.E.						X		X		X		X		
		Uso de estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y negociación.						X		X		X		X		
		Promover la participación organizativa de las familias.	El director promueve la participación organizativa de los padres de familias, para el logro de las metas de aprendizaje en la I.E.						X		X		X		X		
		Implementación de estrategias y mecanismos de rendición de cuentas.	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuenta sobre gestión escolar ante la comunidad educativa.						X		X		X		X		
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua.	El director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientados al logro de las metas de aprendizaje.						X		X		X		X		
		Cumplimiento de las normas y reglamentos.	Hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.						X		X		X		X		
		Cumplimiento de las normas y reglamentos.	Dirige el equipo administrativo y de soporte de la I.E. orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.						X		X		X		X		
		Actualización y capacitación del director	El director se actualiza y se capacita permanentemente.						X		X		X		X		
	Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos.	Es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.						X		X		X		X			

		Gestión del uso del tiempo en la institución educativa a favor del aprendizaje.	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes.								X		X		X				
		Responsabilidad y laboriosidad directiva.	El director es laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones directivas.								X		X		X				
		Conocimiento y capacidad directiva.	Tiene conocimiento y la capacidad de liderazgo directiva para desempeñarse en el cargo.								X		X		X				
		Administración de los recursos humanos.	Administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.								X		X		X				
		Gestión del uso óptimo de los recursos financieros de la institución educativa.	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazados por la I.E. bajo un enfoque orientado a los resultados.								X		X		X				
VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIO DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACION		
				Excelente	Bien	Regular	Deficiente	Muy deficiente	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta				
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
DESEMPEÑO DOCENTE	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO PEDAGÓGICO.	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso.	El profesor diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes.						X		X		X		X				
		Participación e integración en las actividades de aprendizaje.	El profesor participa activamente y se integra en las actividades de aprendizaje de la I.E.						X		X		X		X				
		Planificación de clase.	El profesor prepara y planifica su clase evitando la improvisación.						X		X		X		X				
		Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje.	El profesor diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje en la I.E.						X		X		X		X				
		Identificación con la Institución educativa.	El profesor demuestra cariño e identificación con la I.E.						X		X		X		X				
		Manejo de diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada.	Maneja diversa estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.						X		X		X		X				
		Crea, selecciona y organiza diversos recursos.	El profesor crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje						X		X		X		X				
		Promueve un ambiente acogedor de la diversidad.	El profesor promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizaje.						X		X		X		X				
	GESTIÓN DE PROCESOS DE ENSEÑANZA –APRENDIZAJE	Fomenta la práctica de aprendizaje significativo y realización de expresiones.	El profesor fomenta la práctica de aprendizaje significativo y realización de expresiones culturales y artísticas en la I.E.						X		X		X		X				
		Elaboración de instrumentos válidos	El profesor elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje de los estudiantes.						X		X		X		X				
		Desarrollo de estrategias pedagógicas y actividades	El profesor desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes						X		X		X		X				
		Comunicación verbal clara y fluida.	El profesor se expresa con claridad y fluidez la materia que enseña en salón de clase.						X		X		X		X				
		Manejo de orden y disciplina en clase.	Profesor demuestra dominio del orden y disciplina en salón de clase.						X		X		X		X				
		Preocupación por el rendimiento.	Se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno						X		X		X		X				
		Evaluación justa y adecuada	Evalúa de manera justa y adecuada a los estudiantes						X		X		X		X				
		Fomenta la participación.	El profesor propicia a que los alumnos pregunten y participen activamente en clase.						X		X		X		X				
		Utilización de recursos y tecnologías diversas.	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de sesión de aprendizaje.						X		X		X		X				

RESPONSABILIDAD PROFESIONAL	Formación de valores	El profesor contribuye a la formación de valores en los estudiantes.							X	X		X	X		
	Motivación	El profesor realiza siempre la motivación en salón de clase.							X	X		X	X		
	Utilización de los conocimientos	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.							X	X		X	X		
	Informe sobre actividades.	Entrega puntualmente los temas, actividades, fichas de evaluación con anticipado tiempo.							X		X	X	X		
	Actuación de acuerdo con los principios de la ética profesional docente.	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar.							X	X		X	X		
	Actuación con imparcialidad y justicia.	El profesor actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus estudiantes							X	X		X	X		
	Autoestima elevada	El profesor tiene autoestima elevada para hacer divertido la clase.							X	X		X	X		
	Participación en experiencias significativas	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, la de los estudiantes y la de la escuela.							X	X		X	X		
	Asistencia y puntualidad.	El profesor asiste con puntualidad al I.E. y a sus clases diarias.							X	X		X	X		
	Cumplimiento de las horas de clase	El profesor cumple con sus horas de clase.							X	X		X	X		
	Toma de decisiones respetando los derechos	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.							X	X		X	X		
	Comunicación e interacción	Tiene buena relación y comunicación con sus alumnos.							X	X		X	X		
	Perfeccionamiento profesional	El profesor se esfuerza y se preocupa por mejorar su desempeño profesional.							X	X		X			X



 FIRMA DEL EVALUADOR
 DNI:.....00406974

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIO EN EL DISTRITO GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA-2015.

OBJETIVO:

Determinar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa –Tacna.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:..... MAG. WILFREDO VELASQUEZ YUPANQUI.....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:..... ES APLICABLE.....

PROMEDIO DE VALORACIÓN:..... 95%.....

FECHA:..... 06/12/2016.....

.....
FIRMA DEL EVALUADOR
DNI:..... 00419188.....

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Título: *LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIO EN EL DISTRITO GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA-2015.*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIO DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACION
				Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
LIDERAZGO DIRECTIVO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	Promover el progreso de la enseñanza.	El director promueve el progreso de la enseñanza en la I.E.						X		X		X		X		
		Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo.	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes de la I.E.						X		X		X		X		
		Distinguir y valorar el desempeño óptimo.	El director distingue y valora el desempeño óptimo de los docentes.						X		X		X		X		
		Estimular las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.	Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas en la I.E.						X		X			X	X		
		Desempeño eficaz de la función docente.	Consigue el desempeño eficaz de la función que realiza el docente.						X		X		X		X		
		Fomento del trabajo en equipo.	Fomenta el trabajo en equipo en la I.E.						X		X		X		X		
		Innovador y visionario	El director es innovador y visionario en el aprendizaje de sus funciones.						X		X		X		X		
		Propiciar una práctica docente basada en aprendizaje colaborativo.	El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación en I.E.						X		X		X		X		
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Logro de los resultados y objetivos pedagógicos.	El director logra resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.							X		X		X		X	
		Conduce de manera participativa la planificación institucional.	El director conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos.							X		X		X		X	
		Comunicación horizontal.	El director expone una comunicación horizontal generalmente en la I.E.							X		X		X		X	
		Clima institucional y escolar.	Protege un adecuado clima institucional y escolar en la I.E.							X		X		X		X	
		Actualización del Proyecto Educativo Institucional.	La institución educativa tiene actualizado el P.E.I. acorde a las necesidades de la I.E.							X		X		X		X	
		Uso de estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y negociación.							X		X		X		X	
		Promover la participación organizativa de las familias.	El director promueve la participación organizativa de los padres de familias, para el logro de las metas de aprendizaje en la I.E.							X		X		X		X	
		Implementación de estrategias y mecanismos de rendición de cuentas.	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuenta sobre gestión escolar ante la comunidad educativa.							X		X		X		X	
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua.	El director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientados al logro de las metas de aprendizaje.							X		X		X		X	
		Cumplimiento de las normas y reglamentos.	Hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.							X		X		X		X	
		Cumplimiento de las normas y reglamentos.	Dirige el equipo administrativo y de soporte de la I.E. orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.							X		X		X		X	
		Actualización y capacitación del director	El director se actualiza y se capacita permanentemente.							X		X		X		X	
	Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos.	Es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.							X		X		X		X		

RESPONSABILIDAD PROFESIONAL	Formación de valores	El profesor contribuye a la formación de valores en los estudiantes.						X		X		X		X		
	Motivación	El profesor realiza siempre la motivación en salón de clase.						X		X		X		X		
	Utilización de los conocimientos	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.						X		X		X		X		
	Informe sobre actividades.	Entrega puntualmente los temas, actividades, fichas de evaluación con anticipado tiempo.						X		X		X		X		
	Actuación de acuerdo con los principios de la ética profesional docente.	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar.						X		X		X		X		
	Actuación con imparcialidad y justicia.	El profesor actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus estudiantes						X		X			X	X		
	Autoestima elevada	El profesor tiene autoestima elevada para hacer divertido la clase.						X		X		X		X		
	Participación en experiencias significativas	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, la de los estudiantes y la de la escuela.						X		X		X		X		
	Asistencia y puntualidad.	El profesor asiste con puntualidad al I.E. y a sus clases diarias.						X		X		X		X		
	Cumplimiento de las horas de clase	El profesor cumple con sus horas de clase.						X		X		X		X		
	Toma de decisiones respetando los derechos	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.						X		X		X		X		
	Comunicación e interacción	Tiene buena relación y comunicación con sus alumnos.						X		X		X		X		
	Perfeccionamiento profesional	El profesor se esfuerza y se preocupa por mejorar su desempeño profesional.						X		X		X		X		



 FIRMA DEL EVALUADOR
 DNI: 00419188

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIO EN EL DISTRITO GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA-2015.

OBJETIVO:

Determinar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa –Tacna.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mag. Adolfo Hinojosa Mamani

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: es aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%

FECHA: 24/11/17



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 00447938

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Título: *LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIO EN EL DISTRITO GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA-2015.*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA						CRITERIO DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACION	
				Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta				
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
LIDERAZGO DIRECTIVO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	Promover el progreso de la enseñanza.	El director promueve el progreso de la enseñanza en la I.E.							✓		✓		✓		✓			
		Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo.	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes de la I.E.							✓		✓		✓		✓			
		Distinguir y valorar el desempeño óptimo.	El director distingue y valora el desempeño óptimo de los docentes.							✓		✓		✓		✓			
		Estimular las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.	Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas en la I.E.							✓		✓		✓		✓			
		Desempeño eficaz de la función docente.	Consigue el desempeño eficaz de la función que realiza el docente.							✓		✓		✓		✓			
		Fomento del trabajo en equipo.	Fomenta el trabajo en equipo en la I.E.							✓		✓		✓		✓			
		Innovador y visionario	El director es innovador y visionario en el aprendizaje de sus funciones.							✓		✓		✓		✓			
		Propiciar una práctica docente basada en aprendizaje colaborativo.	El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación en I.E.							✓		✓		✓		✓			
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Logro de los resultados y objetivos pedagógicos.	El director logra resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.								✓		✓		✓		✓		
		Conduce de manera participativa la planificación institucional.	El director conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos.								✓		✓		✓		✓		
		Comunicación horizontal.	El director expone una comunicación horizontal generalmente en la I.E.								✓		✓		✓		✓		
		Clima institucional y escolar.	Protege un adecuado clima institucional y escolar en la I.E.								✓		✓		✓		✓		
		Actualización del Proyecto Educativo Institucional.	La institución educativa tiene actualizado el P.E.I. acorde a las necesidades de la I.E.								✓		✓		✓		✓		
		Uso de estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y negociación.								✓		✓		✓		✓		
		Promover la participación organizativa de las familias.	El director promueve la participación organizativa de los padres de familias, para el logro de las metas de aprendizaje en la I.E.								✓		✓		✓		✓		
		Implementación de estrategias y mecanismos de rendición de cuentas.	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuenta sobre gestión escolar ante la comunidad educativa.								✓		✓		✓		✓		
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua.	El director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientados al logro de las metas de aprendizaje.								✓		✓		✓		✓		
		Cumplimiento de las normas y reglamentos.	Hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.								✓		✓		✓		✓		
		Cumplimiento de las normas y reglamentos.	Dirige el equipo administrativo y de soporte de la I.E. orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.								✓		✓		✓		✓		
		Actualización y capacitación del director	El director se actualiza y se capacita permanentemente.								✓		✓		✓		✓		
	Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos.	Es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.								✓		✓		✓		✓			

		Gestión del uso del tiempo en la institución educativa a favor del aprendizaje.	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes.								✓		✓		✓		✓		
		Responsabilidad y laboriosidad directiva.	El director es laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones directivas.								✓		✓		✓		✓		
		Conocimiento y capacidad directiva.	Tiene conocimiento y la capacidad de liderazgo directiva para desempeñarse en el cargo.								✓		✓		✓		✓		
		Administración de los recursos humanos.	Administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.								✓		✓		✓		✓		
		Gestión del uso óptimo de los recursos financieros de la institución educativa.	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazados por la I.E. bajo un enfoque orientado a los resultados.								✓		✓		✓		✓		
VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIO DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACION		
				Excelente	Bien	Regular	Deficiente	Muy deficiente	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta				
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
DESEMPEÑO DOCENTE	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO PEDAGÓGICO.	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso.	El profesor diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes.								✓		✓		✓		✓		
		Participación e integración en las actividades de aprendizaje.	El profesor participa activamente y se integra en las actividades de aprendizaje de la I.E.									✓		✓		✓		✓	
		Planificación de clase.	El profesor prepara y planifica su clase evitando la improvisación.									✓		✓		✓		✓	
		Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje.	El profesor diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje en la I.E.									✓		✓		✓		✓	
		Identificación con la Institución educativa.	El profesor demuestra cariño e identificación con la I.E.									✓		✓		✓		✓	
		Manejo de diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada.	Maneja diversa estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.									✓		✓		✓		✓	
		Crea, selecciona y organiza diversos recursos.	El profesor crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje									✓		✓		✓		✓	
		Promueve un ambiente acogedor de la diversidad.	El profesor promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizaje.									✓		✓		✓		✓	
	GESTIÓN DE PROCESOS DE ENSEÑANZA –APRENDIZAJE	Fomenta la práctica de aprendizaje significativo y realización de expresiones.	El profesor fomenta la práctica de aprendizaje significativo y realización de expresiones culturales y artísticas en la I.E.									✓		✓		✓		✓	
		Elaboración de instrumentos válidos	El profesor elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje de los estudiantes.									✓		✓		✓		✓	
		Desarrollo de estrategias pedagógicas y actividades	El profesor desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes									✓		✓		✓		✓	
		Comunicación verbal clara y fluida.	El profesor se expresa con claridad y fluidez la materia que enseña en salón de clase.									✓		✓		✓		✓	
		Manejo de orden y disciplina en clase.	Profesor demuestra dominio del orden y disciplina en salón de clase.									✓		✓		✓		✓	
		Preocupación por el rendimiento.	Se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno									✓		✓		✓		✓	
		Evaluación justa y adecuada	Evalúa de manera justa y adecuada a los estudiantes									✓		✓		✓		✓	
		Fomenta la participación.	El profesor propicia a que los alumnos pregunten y participen activamente en clase.									✓		✓		✓		✓	
Utilización de recursos y tecnologías diversas.	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de sesión de aprendizaje.									✓		✓		✓		✓			

RESPONSABILIDAD PROFESIONAL	Formación de valores	El profesor contribuye a la formación de valores en los estudiantes.								✓		✓		✓		✓	
	Motivación	El profesor realiza siempre la motivación en salón de clase.								✓		✓		✓		✓	
	Utilización de los conocimientos	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.								✓		✓		✓		✓	
	Informe sobre actividades.	Entrega puntualmente los temas, actividades, fichas de evaluación con anticipado tiempo.								✓		✓		✓		✓	
	Actuación de acuerdo con los principios de la ética profesional docente.	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar.								✓		✓		✓		✓	
	Actuación con imparcialidad y justicia.	El profesor actual siempre con justicia e imparcialidad con sus estudiantes								✓		✓		✓		✓	
	Autoestima elevada	El profesor tiene autoestima elevada para hacer divertido la clase.								✓		✓		✓		✓	
	Participación en experiencias significativas	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, la de los estudiantes y la de la escuela.								✓		✓		✓		✓	
	Asistencia y puntualidad.	El profesor asiste con puntualidad al I.E. y a sus clases diarias.								✓		✓		✓		✓	
	Cumplimiento de las horas de clase	El profesor cumple con sus horas de clase.								✓		✓		✓		✓	
	Toma de decisiones respetando los derechos	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.								✓		✓		✓		✓	
	Comunicación e interacción	Tiene buena relación y comunicación con sus alumnos.								✓		✓		✓		✓	
	Perfeccionamiento profesional	El profesor se esfuerza y se preocupa por mejorar su desempeño profesional.								✓		✓		✓		✓	

AZH

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 00447938

ANEXO 4
EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

I.E. “Jorge Chávez”



I.E. “Luis Alberto Sánchez”



I.E. “Enrique Paillardelle”



I.E. “Gerardo Arias Copaja”



Entrevista con la Sub Directora de Secundaria de I.E. “Gerardo Arias Copaja



I.E. “Santa Teresita del Niño Jesús”

