

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA
FACULTAD DE EDUCACIÓN, COMUNICACIÓN Y
HUMANIDADES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN

INCIDENCIA DEL NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL
DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE LAS I.E.
FEDERICO BARRETO Y MANUEL FLORES CALVO DEL
DISTRITO DE POCOLLAY – TACNA EN EL 2015

TESIS
PRESENTADA POR


Bach. Anayr Maritza Garnica Lancho

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Educación, especialidad de Ciencias Sociales y
Promoción Socio-Cultural

TACNA-PERÚ

2016

JURADOS



Mgr. PASCUAL SENON PUMA ESTACA

Presidente



Lic. OSCAR RAUL AYCA GALLEGOS

Miembro



MSc. EVELYN JEANNE PABLO PINTO

Secretaria

AGRADECIMIENTO

Responder al reto de efectivizar un trabajo de investigación demanda un esfuerzo personal importante. Ello, evidentemente tiene que contar con el valioso respaldo, aporte y el apoyo de muchas personas y que compartan una mirada sobre la educación de calidad que nuestros países requieren para lograr su verdadero despegue social y económico dentro de una perspectiva de desarrollo humano.

En ese entender, mi agradecimiento, en primer lugar a mi familia por su apoyo permanente y su confianza, me ha servido de estímulo para llegar a finalizar este trabajo. Su paciencia y cariño así como su compromiso profesional me han acompañado y alentado a lo largo de varios largos años. En igual sentido, expreso mi especial agradecimiento a aquellas personas que me acompañaron con su talante profesional y personal, y que me ofrecieron asesoría y asistencia invaluable en cada etapa de la tesis, en especial a mis profesores de la Especialidad de Ciencias Sociales y Promoción Socio-cultural de la Escuela Profesional de Educación- Facultad de Educación, Comunicación y Humanidades de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Su reflexión y análisis sobre el tema me motivaron a profundizar en los diferentes capítulos de este trabajo.

Gracias todos aquellos que me apoyaron, inclusive en los momentos difíciles de mi vida.

DEDICATORIA

A mi hijo, quien me motivó para salir adelante, prestándome el tiempo que le pertenecía. Gracias por creer en mí, ya que siempre estuviste impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera; admiro tu fortaleza y el orgullo que sientes por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

ÍNDICE

Portada	i
Página de Jurados	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Índice de Contenido	v
Índice de Tablas y gráficos	ix
RESUMEN	xi
ABSTRAC	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	6
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES	
2.1. EL LIDERAZGO DIRECTIVO	8

2.1.1.	LA CALIDAD EDUCATIVA Y EL LIDERAZGO	8
2.1.2.	PREDICTORES DE CALIDAD DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	12
2.1.3.	LIDERAZGO EDUCATIVO: DEFINICIONES Y ELEMENTOS	14
2.1.4.	EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR	20
2.1.5.	CARACTERÍSTICAS INHERENTES AL LIDERAZGO	25
2.1.6.	LOS PILARES DEL LIDERAZGO: LA VISIÓN, LA MISIÓN Y LOS VALORES	29
2.1.7.	IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN	31
2.1.8.	TEORÍAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO	34
2.2.	DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE	39
2.2.1.	DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE: GENERALIDADES Y CONCEPTUALIZACIONES	39
2.2.2.	LA NUEVA VISIÓN DE LA PROFESION DOCENTE	45
2.2.3.	EL DOCENTE Y SUS ROLES	49
2.2.4.	CAMPOS DE ACTIVIDAD DEL DESEMPEÑO DOCENTE	50
2.2.5.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE	54
2.2.6.	DESEMPEÑO LABORAL Y COMPETENCIAS PROFESIONALES EN EL TRABAJO DOCENTE	60

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	65
3.1.1.	HIPÓTESIS GENERAL	65

3.1.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	65
3.2.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:	66
3.3.	TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	67
3.3.1.	TIPO	67
3.3.2.	DISEÑO	67
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	68
3.4.1.	POBLACIÓN MUESTRAL	68
3.5.	TÉCNICAS DE MANEJO DE INFORMACIÓN O DE DATOS	69
3.5.1.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	69
3.5.2.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y REPRESENTACIÓN DE DATOS	70
3.5.3.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	70

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	RESULTADOS	71
4.2.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	168
4.2.1.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA “A”	168
4.2.2.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA “B”	170
4.2.3.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA “C”	173
4.2.4.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL	175
4.3.	DISCUSIÓN:	177
4.3.1.	LIDERAZGO DIRECTIVO	177
4.3.2.	DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE	180

CONCLUSIONES	184
SUGERENCIAS	185
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	186
ANEXOS	191

ÍNDICE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 01 – Gráfico 01	72
Tabla 02 – Gráfico 02	74
Tabla 03 – Gráfico 03	76
Tabla 04 – Gráfico 04	78
Tabla 05 – Gráfico 05	80
Tabla 06 – Gráfico 06	82
Tabla 07 – Gráfico 07	84
Tabla 08 – Gráfico 08	86
Tabla 09 – Gráfico 09	88
Tabla 10 – Gráfico 10	90
Tabla 11 – Gráfico 11	92
Tabla 12 – Gráfico 12	94
Tabla 13 – Gráfico 13	96
Tabla 14 – Gráfico 14	98
Tabla 15 – Gráfico 15	100
Tabla 16 – Gráfico 16	102
Tabla 17 – Gráfico 17	104
Tabla 18 – Gráfico 18	106
Tabla 19 – Gráfico 19	108
Tabla 20 – Gráfico 20	110
Tabla 21 – Gráfico 21	112
Tabla 22 – Gráfico 22	114
Tabla 23 – Gráfico 23	116
Tabla 24 – Gráfico 24	118
Tabla 25 – Gráfico 25	120
Tabla 26 – Gráfico 26	122
Tabla 27 – Gráfico 27	124
Tabla 28 – Gráfico 28	126
Tabla 29 – Gráfico 29	128
Tabla 30 – Gráfico 30	130
Tabla 31 – Gráfico 31	132

Tabla 32 – Gráfico 32	134
Tabla 33 – Gráfico 33	136
Tabla 34 – Gráfico 34	138
Tabla 35 – Gráfico 35	140
Tabla 36 – Gráfico 36	142
Tabla 37 – Gráfico 37	144
Tabla 38 – Gráfico 38	146
Tabla 39 – Gráfico 39	148
Tabla 40 – Gráfico 40	150
Tabla 41 – Gráfico 41	152
Tabla 42 – Gráfico 42	154
Tabla 43 – Gráfico 43	156
Tabla 44 – Gráfico 44	158
Tabla 45 – Gráfico 45	160
Tabla 46 – Gráfico 46	162
Tabla 47 – Gráfico 47	164
Tabla 48 – Gráfico 48	166

RESUMEN

La importancia del liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación, hace que su valoración resulte un asunto de enorme interés teniendo en cuenta su incidencia en el desempeño profesional de los docentes. El liderazgo considera aspectos relativos a las dimensiones: institucional, pedagógica y administrativa; mientras que el desempeño profesional de los docentes, desarrolla las dimensiones: curricular, institucional y pedagógica-profesional. El objetivo general que se pretende alcanzar en esta investigación es determinar la incidencia existente entre el liderazgo directivo en relación al desempeño profesional de los docentes en las instituciones educativas “Federico Barreto” y “Manuel Flores Calvo” del distrito de Pocollay de Tacna.

La recopilación de la información se realizó a través de las encuestas, con una escala de frecuencia tipo Likert. El trabajo de procesamiento de la información se presenta en tres instancias distintas; en la primera parte se realiza un análisis descriptivo de los datos utilizados, los porcentajes de cada uno de los reactivos, un segundo momento consiste en implementar el Programa estadístico SPSS y chi cuadrado, con la finalidad de establecer un orden de importancia en los indicadores del liderazgo directivo en el desempeño profesional de los docente en cada una de las instituciones educativas. La tercera parte del análisis se realiza con los resultados de las dos variables de estudio de manera global, lo que pone en evidencia la correlación entre las variables. Finalmente se discuten los resultados en función a los objetivos de estudio.

Palabras Clave: Liderazgo directivo, calidad educativa, desempeño profesional docente, gestión de calidad, evaluación docente.

ABSTRACT

The importance of leadership by managers as one of the elements that contribute to the quality of education, resulting valuation makes an issue of great interest taking into account its impact on the professional development of teachers. The leadership considers aspects related to dimensions: institutional, educational and administrative; while the professional performance of teachers, develops dimensions: curriculum, institutional and pedagogical-professional. The overall objective to be achieved in this research is to determine the incidence among senior leadership on the professional performance of teachers in educational institutions "Federico Barreto" and "Manuel Calvo Flores" Pocollay district of Tacna.

The collection of information was conducted through surveys, with a Likert-type frequency scale. The work of information processing occurs in three different instances; in the first part a descriptive analysis of the data used, the percentages of each of the reagents, a second step is to implement SPSS and chi square, in order to establish an order of importance is done indicators managerial leadership in the professional performance of teachers in each of the educational institutions. The third part of the analysis is done with the results of the two variables globally study, which highlights the correlation between variables. Finally the results are discussed according to the study objectives.

Keywords: managerial leadership, quality of education, teacher professional development, quality management, teacher evaluation.

INTRODUCCIÓN

El sistema educativo nacional se encuentra en una fase de aseguramiento de los procesos de calidad de todos los niveles; actualmente se ha visto afectada por su conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos y una nueva visión de liderazgo, precisamente porque la educación debe atender un conjunto complejo de objetivos que exigen corresponsabilidad, que implica la colaboración de todos los actores que interviene en el quehacer educativo, principalmente de todos los docentes en un proyecto guiado por el compromiso, con un aprendizaje significativo; lo que obliga a las instituciones educativas a hacer frente al derecho de una educación de calidad que reconozca a nivel de instituciones educativas los factores “liderazgo directivo” y “desempeño profesional de los docentes”, como variables de mayor influencia sobre el resultado de la práctica educativa. El presente trabajo de investigación titulado: **INCIDENCIA DEL NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE LAS I.E. FEDERICO BARRETO Y MANUEL FLORES CALVO DEL DISTRITO DE POCOLLAY – TACNA EN EL 2015**, pretende encontrar la relación existente entre las dos variables de estudio.

La investigación se encuentra estructurada en cuatro capítulos:

En el **Capítulo I**, denominado “**Planteamiento del Problema**”, se plantea el problema central de la investigación, su caracterización, justificación, así como sus objetivos.

El **Capítulo II**, es el referido al “**Marco Teórico de la Investigación**”, en el cual, en forma sistemática se desarrolla aspectos significativos de las variables de estudio: liderazgo directivo y desempeño profesional de los docentes.

El **Capítulo III**, denominado “**Diseño Metodológico**”, comprende la formulación de hipótesis, tipo y diseño de investigación, la población y muestra; finalmente las técnicas e instrumentos empleados en el manejo de la información.

El **capítulo IV**, está constituido por el “**Marco Operativo**” de la investigación, que viene a ser la parte práctica de la tesis, que se inicia con una breve descripción del trabajo de campo, validación de los instrumentos, presentación de tablas y gráficos; así como el análisis e interpretación de la información, para llegar a la verificación de hipótesis y la discusión de los resultados de la investigación.

Finalmente, se consignan las conclusiones, sugerencias y las referencias bibliográficas utilizadas. Adicionalmente se incorporan un apartado con anexos.

La autora.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

La educación a nivel mundial viene experimentando grandes transformaciones como consecuencia del desarrollo económico, social, cultural y político de la sociedad del siglo XXI. La necesidad de responder con éxito a las demandas sociales, han llevado a las organizaciones educativas a realizar diversas acciones para mejorar la calidad educativa, adoptando por ello nuevos esquemas teóricos válidos, orientados al logro de conocimientos y experiencias basadas fundamentalmente en las fuentes: el desarrollo organizacional, la administración y el análisis de los problemas educativos.

Sin embargo, a pesar de la aparición de todos los aportes teóricos y los avances en el campo de la administración y gestión educativa, en varias Instituciones Educativas del ámbito local, regional y nacional se advierte un gran porcentaje de recursos humanos enmarcados en patrones tradicionales, tal es el caso de las Instituciones Educativas Federico Barreto y Manuel Flores Calvo del Distrito de Pocollay, donde se advierte directivos con poca capacidad para asumir el liderazgo capaz de priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional que mejore el servicio educativo, lo que se traduce en un ambiente de apatía y desinterés de parte de los docentes y estudiantes. Asimismo, es evidente la poca

importancia que se le concede a las relaciones interpersonales entre los directivos y el personal docente, que a su vez incide negativamente en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje de los alumnos y en el logro de la calidad educativa.

Con referencia al liderazgo educativo, Álvarez Méndez, Juan Manuel (2009:p.13) señala: “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 la conducta de las instituciones educativas”.

En efecto, el liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, específicamente los potenciales humanos, en el logro de la misión y visión institucional.

El sistema educativo necesita directivos líderes que motiven el desempeño docente, a fin de armonizar adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje de los estudiantes, impulsándolos a que éstos sean movilizados del cambio social.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

1.2.1. PREGUNTA GENERAL:

¿Cuál es la incidencia del nivel de liderazgo directivo en el desempeño profesional de los docentes en las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo del distrito de Pocollay – Tacna en el 2015?

1.2.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

- a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo que se evidencian en las Instituciones Educativas Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, en las dimensiones: institucional, pedagógica y administrativa?
- b) ¿Cuál es el nivel de desempeño profesional de los docentes de las Instituciones Educativas Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, en las dimensiones: curricular, institucional y pedagógica?
- c) ¿Cuál es la relación del nivel de liderazgo directivo y el desempeño profesional de los docentes de las Instituciones Educativas Federico Barreto y Manuel Flores Calvo del distrito de Pocollay?

1.3. OBJETIVOS:

1.3.1. OBJETIVO GENERAL:

Determinar la incidencia existente entre el liderazgo directivo en relación al desempeño profesional de los docentes en las Instituciones Educativas Federico Barreto y Manuel Flores Calvo del distrito de Pocollay.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Identificar el nivel de liderazgo directivo que se evidencian en las Instituciones Educativas Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, en las dimensiones: institucional, pedagógica y administrativa.
- b) Identificar el nivel de desempeño profesional de los docentes de las Instituciones Educativas Federico Barreto y Manuel Flores Calvo en las dimensiones: curricular, institucional y pedagógica.

- c) Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño profesional de los docentes en las Instituciones Educativas Federico Barreto y Manuel Flores Calvo.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:

El sistema escolar a nivel nacional se encuentra en fase de aseguramiento en sus procesos de calidad en todos los niveles, pero lamentablemente, diversos informes y revisiones de diversas políticas públicas, han evaluado de manera negativa algunos procesos y resultados en el ámbito educativo.

Avanzar hacia la mejora de la calidad en la educación ha sido el tema central de grandes eventos a nivel local, regional y nacional, y en ello se reconoce que a nivel de institución educativa, los factores “profesor” y “liderazgo directivo” son las variables que mayor peso tienen sobre los resultados del aprendizaje de los estudiantes.

El Ministerio de Educación consciente de esta realidad, ha diseñado y propuesto un conjunto de iniciativas destinadas a promover procesos de mejora en la de calidad de la gestión educativa, entre ellos está el Manual de Gestión para Directores de las instituciones educativas, con la finalidad de difundir y profesionalizar el rol del director, fortaleciendo la capacidad de estos profesionales para convertirse en líderes del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de sus instituciones educativas.

A pesar de los esfuerzos comprometidos, la calidad de la gestión educativa evidencia actualmente serias dificultades. Por ello, la presente investigación es importante, entre otras razones porque:

- Permitirá contrastar el nivel de liderazgo de los directivos con el desempeño profesional de los docentes como factor trascendental vinculado al cambio y mejora de la calidad educativa.
- Permitirá que los resultados de la Investigación puedan servir de base para otras investigaciones, que estén interesados en profundizar el tema tratado.
- Permitirá reorientar las políticas institucionales hacia una búsqueda permanente de la innovación como medio para mejorar la calidad educativa y el desempeño de los docentes y estudiantes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES

2.1. EL LIDERAZGO DIRECTIVO

2.1.1. LA CALIDAD EDUCATIVA Y EL LIDERAZGO

Las transformaciones globales del orden internacional y el avance del reordenamiento de las economías mundiales han puesto en la mira a los sistemas educativos. En ellos recae la responsabilidad de generar y difundir el conocimiento en la sociedad y por lo tanto, se instituye en la instancia decisiva que se encuentra en la base de la era tecnológica.

Esta realidad, que marca la demanda que hoy se hace a la educación, contrasta con otra realidad bastante conocida, ya que hoy, como están los sistemas educativos, no pueden salir airosos frente a este desafío. Bastantes diagnósticos han demostrado empíricamente los problemas de burocratización de la gestión administrativa, de rutinización de las prácticas escolares, de obsolencias de los contenidos curriculares, de ineficiencia de los resultados finales.

A pesar de la expansión y hasta generalización del término calidad que hoy se aplica a la optimización de medios, situaciones, procesos y resultados de una determinada entidad o actividad, no siempre se da la necesaria claridad y unanimidad en la conceptualización e interpretación de este término.

Es indudable que el término calidad posee una enorme potencia discursiva, pues se instala entre los deseos y anhelos básicos de la sociedad respecto a la educación ¿Quién podría no estar de acuerdo con tener una educación de calidad?. Pero en la práctica, este discurso posee significados muy diversos, incluso contradictorios; no todos entienden lo mismo, más aún, no todos persiguen los mismos fines.

Como plantea Bolívar (2006:p.28), el término calidad puede esconder tras de sí las causas que hacen que algo tenga o no calidad, por lo que puede ser aplicado indiscriminadamente. Por lo mismo, señalar qué se entiende por educación de calidad es, básicamente un ejercicio que debe llevar a explicitar qué tipo de escuela tenemos, sobre qué valores la construiremos, qué procesos pedagógicos se privilegiaran (en el más amplio sentido) y qué vínculos estableceremos entre calidad educativa y proyecto de sociedad.

Entonces, una profunda reflexión sobre su significado, lleva a la convicción de que la calidad “es el rasgo atribuible a entidades individuales o colectivas cuyos componentes estructurales y funcionales responden a los criterios de idoneidad máxima que cabe esperar de las mismas, produciendo como consecuencia aportaciones o resultados

valorables en grado máximo, de acuerdo con su propia naturaleza” (Gento Palacios, Samuel; 2004: 11). En un sentido general, la calidad puede ser considerada como “el completo desarrollo individual, auténtico, integral y supremo de todas las potencialidades de un determinado ser o entidad”.

Esta concepción de la calidad requiere, pues, la evidencia de los rasgos siguientes:

- Debe ajustarse al logro de una realidad específica que puede ser evaluada y valorada.
- Ha de ser peculiar y específica de individuos, grupos, instituciones o entidades en su propio entorno y contexto.
- Ha de ser auténtica, lo que significa que debe acomodarse a la condición peculiar de la entidad de que se trate.
- Tiene que ser integral, es decir: ha de incluir todas las esenciales dimensiones o componentes de la entidad a la que se refiera.
- Debe ser suprema, puesto que la calidad total o absoluta es una tendencia a la perfección que nunca se alcanza pero hacia la que siempre se puede avanzar.
- Tiene que ser posible o viable: aunque la perfección total es inalcanzable, las metas y objetivos han de ser realistas y alcanzables por las personas que traten de lograrlos.

Entonces, la calidad educativa constituye un concepto multidimensional, porque puede ser analizada desde diferentes perspectivas, entendiéndose como la posibilidad de ofrecer una educación de excelencia. Pero para poder hacerlo, se necesita de voluntad de cambio de toda la comunidad educativa.

Al respecto Bid Zambón, Teresa (2007:p.19), menciona: una institución educativa de calidad es aquella en la que los recursos disponibles, los procesos que se llevan a cabo y los resultados conseguidos se acomodan al modelo teórico ideal de perfecto funcionamiento en el ámbito educativo. Esto requiere que la institución, con la participación de todos los implicados e interesados, defina su propio modelo de calidad.

La calidad de una institución educativa es el producto de la excelencia lograda en los componentes de tal institución, a través de indicadores como los siguientes:

- a) **El producto educativo:** En una institución educativa el producto ha de referirse, obviamente, al logro de la educación. Pero este concepto general implica una “diversidad de elementos deben especificarse y hacerse operativos con el fin de facilitar su control y evaluación”.
- b) **La satisfacción de los estudiantes:** Este identificador de calidad es similar a lo que en una empresa productiva o agencia de servicios es considerado como „la satisfacción del cliente externo“: no, precisamente, porque los estudiantes sean elementos externos a la institución educativa, sino porque son ellos los que directa e inmediatamente reciben o no los beneficios de la acción educativa, es

decir, son los primeros involucrados por el desarrollo que la educación produce.

- c) **La satisfacción del personal:** La atención al legítimo derecho de satisfacción de las personas de una determinada institución está íntimamente relacionada con las últimas tendencias de la organización de entidades o instituciones educativas, en las que la participación de sus miembros constituye un principio esencial de funcionamiento.
- d) **El efecto de impacto de la educación:** Este identificador hace referencia a la repercusión de la educación alcanzada por quienes han sido estudiantes en la institución educativa. Es obvio que las instituciones educativas de calidad han de ofrecer productos educativos que, no sólo mejoren las condiciones de vida y el éxito personal de quienes han sido sujetos de la educación en tales instituciones; además de ello, tales productos educativos han de producir efectos optimizadores en los contextos o situaciones en las que tales sujetos viven y actúan.

2.1.2. PREDICTORES DE CALIDAD DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Determinados predictores de calidad de una institución educativa se refieren al punto de partida o “input” estático (tales como la disponibilidad de material y los recursos personales y la organización y planificación de la institución); otros aluden a los procesos llevados a

cabo dentro de la propia institución (tales como la gestión de los recursos materiales, personales y funcionales; la metodología educativa y el ejercicio del liderazgo). En todo caso, las instituciones educativas ponen de manifiesto que la calidad de la educación constituye una unidad en sí, cuyos componentes actúan dentro de un sistema compacto. Sin embargo, parece apropiado por la naturaleza del trabajo de investigación, hacer referencia al liderazgo directivo, como un factor determinante para la mejora de la calidad educativa.

Pérez, Javier E. (2005:p. 23), menciona: “si bien es cierto, que el liderazgo directivo juega un papel fundamental como predictor de calidad. Pero el ejercicio de tal liderazgo debería ser contemplado en diferentes ámbitos de intervención. “Líder es aquella persona o grupo de personas con la capacidad para provocar la liberación, desde dentro, de la energía interna existente en otros seres humanos para que estos, voluntariamente, lleven a cabo el esfuerzo necesario para lograr, de la forma más efectiva y confortable posible, las metas que los mismos seres humanos han decidido alcanzar con el fin de lograr su propia dignificación y la de aquellos con quienes viven en un determinado entorno y contexto al que deben cuidar adecuadamente”. El potencial del líder para lograr la liberación de la energía creativa de sus colaboradores los convierte en servidor de estos últimos, por cuanto “asume la misión fundamental de ayudar a sus seguidores a superar los obstáculos necesarios para poner en acción su propia total capacidad para lograr sus propios objetivos y los objetivos compartidos dentro de su propio grupo”.

Por ello, al plantear la eficacia de la institución educativa y la calidad de la educación se suelen considerar el liderazgo como un factor clave. Sin embargo, éste sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de las políticas educativas. A pesar de estos desacuerdos, nadie niega que existen diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y el de aquel en el que presenta ausencia de líder.

2.1.3. LIDERAZGO EDUCATIVO: DEFINICIONES Y ELEMENTOS

Existen muchas definiciones de lo que es un líder. En las dimensiones de las teorías de liderazgo al líder, se le enfoca y analiza considerando sus características personales (carácter, habilidad, destreza), los roles, los comportamientos, las fuentes y usos de poder. (Evans y Luidsay, 2000. p. 23)

Por su parte Agüera Ibáñez, Enrique (2007:p35) señala que “el líder, en el sentido más amplio, es el que dirige, conduce, organiza y regula los esfuerzos de otros. Líder en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y merito a la aceptación voluntaria de sus seguidores”.

En efecto, en tiempos de cambios y transformaciones múltiples se espera más de quienes asumen la responsabilidad de dirigir las organizaciones educativas. En tal sentido, se pretende fortalecer las acciones de los directores que se sienten responsables de los procesos y los resultados de su gestión en diversos ámbitos de sus instituciones.

Gento Palacios, Samuel (2004:p.19) precisa que:

“Líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven”.

Lo que se puede entender es que en toda organización por más pequeña que ésta sea, siempre se tendrá la presencia de un líder, responsable de conducir a sus seguidores hacia el logro de los propósitos institucionales y a satisfacer los intereses y demandas de sus miembros; para esto el líder será capaz de influenciar, motivar y lograr convencer, de ser posible con el ejemplo, que los caminos que se siguen son los correctos y por lo tanto conducirán al éxito. En necesario también que el líder maneje una serie de estrategias para permitir que sus seguidores ejecuten eficientemente sus tareas.

La acepción de liderazgo proviene originalmente de la voz inglesa LEAD, verbo que denota la capacidad de conducir a un grupo de individuos. Por ende líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción. (Rojas y Gaspar-2006, p. 18)

Al respecto Chiavenato, Idalberto (2002:p.70-71) sostiene que:

“El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer (...) incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que

debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales”.

Y continúa sosteniendo:

“El liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales. El líder debe ser capaz; los seguidores deben aportar voluntad”.

Por otro lado, Valdivia, Edgar, (2008: Pág. 63), enfatiza:

“Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema”.

En ese mismo orden de ideas el autor, define el liderazgo como: “El conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”.

Es decir, lo que incumbe al director como líder es el complejo desafío de convocar a todos los miembros de la organización educativa a participar en extensas redes de trabajo, orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes, y generar un impacto social favorable hacia la institución educativa.

También Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), al ocuparse del liderazgo y en relación con la gerencia lo define como: “La función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales pre establecidos”.

Estas definiciones implican que el gerente educativo como líder de una institución y en su comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

Se establece así la importancia de un director líder en una organización educativa puesto que es el conductor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales, ya que cada individuo que desempeña funciones directrices, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en la forma de liderar.

También se torna importante puntualizar lo que asevera Rabouin, Roberto (2009:p.32-33) que como líder, el influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la institución en una forma más eficaz. Así, el liderazgo organizacional responde a una doble sensibilidad: *a las personas y a los objetivos de la organización institución.*

Al respecto, Lorenzo Delgado, Manuel (2005:p.102) sintetiza el liderazgo, “como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido”.

La práctica del liderazgo implica la interrelación de por lo menos cuatro elementos fundamentales, los cuales de acuerdo con Alvarado Oyarce, Otoniel (2003) los **ELEMENTOS DEL LIDERAZGO** son los siguientes:

- a. **El objetivo:** Que constituye el elemento clave de la gestión educativa. Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales. El autor afirma: “solo así podrá lograr la sostenibilidad y el desarrollo cualitativo de la institución en su conjunto”.
- b. **El poder:** El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Basado en las cualidades que perfilan a un líder se llega a la adhesión voluntaria de los seguidores. El poder se puede ejercer de cinco

maneras, según Amelia Pacheco, citado por Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), tenemos:

- Mediante recompensas el líder moldea y controla la conducta de los demás, es el poder premiador.
- Mediante la imposición de ciertas conductas basado en su derecho por la posición alcanzada como líder, es el poder legítimo.
- El poder basado en el dominio del conocimiento y habilidades del líder sobre los subalternos, el poder experto;
- Y finalmente en virtud a sus atributos personales el líder inspira a los seguidores su aprobación y emulación, el poder referente.

c. El estilo: Que consiste en las distintas conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr objetivos. Este elemento puede considerarse posiblemente como el más importante ya que se refiere a la manera y forma en que el líder establecerá relaciones con sus seguidores de acuerdo al comportamiento que tenga para con ellos. Asumiendo uno u otro estilo, el líder deberá caer en la autocracia y la pusilanimidad

d. Los seguidores: La esencia del liderazgo es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo, puesto que se trata de personas a las que habrá que movilizar, incentivar y organizar para que colaboren con el líder.

2.1.4. EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

En el campo educativo es el director, el encargado de dinamizar a los equipos y a la organización en su conjunto para el logro de las aspiraciones, tanto particulares como del conjunto. El impulso que realiza (director) lo hace considerando el desarrollo de cada individuo, potenciando al máximo sus capacidades, buscando la participación y compromiso de sus colaboradores. Todo este trabajo se desprende de una característica, una cualidad o una función que hoy en día viene cobrando mayor relevancia: el liderazgo. Pero el directivo escolar como líder, según opiniones de muchos expertos en la materia, debe centrar su labor prioritariamente en el aspecto pedagógico –delegar el aspecto administrativo -, a fin de lograr una educación de calidad; sobre lo cual Gento Palacios, Samuel (2002) manifiesta:

“El liderazgo que ha de ejercer el director de un centro educativo debe ser eminentemente pedagógico: su preocupación fundamental ha de ser la promoción de la potencialidad de los miembros del centro orientada a lograr una educación de calidad que, en su conjunto y pormenores, responda a una institución educativa de calidad”.

Como se aprecia en la cita anterior, el líder educativo tiene como visión, el logro de una educación de calidad, reflejándose en resultados como: aprendizajes óptimos de los estudiantes, mejora de desempeños de los colaboradores, eficiencia en el uso de recursos, satisfacción de los padres de familia, opinión favorable de la población, entre otros. Por lo tanto, es necesario profundizar en los roles que debe desempeñar, tanto como

directivo y como líder. Al respecto Kotter, Jhon P. (2002) hace una diferencia entre ellos.

DIRECTOR	LIDER
<p>Maneja la complejidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeando y presupuestando: fijando metas futuras, señalando pasos y reservando recursos necesarios. ➤ Organizando y nombrando personal: creando una estructura corporativa y empleos para alcanzar lo que el plan requiere, asignando los cargos a individuos idóneos, haciéndolos partícipes del plan, delegando responsabilidades para llevarlo a cabo y diseñando sistemas para inspeccionar y verificar la implementación del plan. ➤ Controlando y resolviendo problemas: confrontando los resultados con detalles del plan, identificando desviaciones y luego planeando y organizando para resolver Problemas. 	<p>Maneja el cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Señalando un rumbo: desarrollando una visión del futuro y unas estrategias para producir los cambios necesarios. ➤ Alineando a la gente: comunicando el nuevo rumbo a aquellos que puedan armar coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla. ➤ Motivando e inspirando, es decir, a pesar de los obstáculos que surjan, mantener a la gente moviéndose en la dirección correcta, apelando a necesidades, valores y emociones humanas.

Fuente: Adaptado de Kotter, Jhon P. (2002): La verdadera labor de un líder, pp. 73 – 75

Al respecto Arias y Cantón (2007) expresa: “no existe factor más determinante en una institución que poseer líderes eficaces debido a que el director es un factor determinante en la calidad educativa, tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder institucional.

El liderazgo afectivo del director, expresa Cornejo, Miguel Angel (2009; p. 31) involucra: “un conjunto de habilidades y competencias que se pueden adquirir. Es necesario proveer a los directores de habilidades y competencias que les permite a su vez promover supervisión y apoyo efectivo para mejorar la institución.

Hablar de liderazgo del director de las instituciones educativas, es inmiscuirse en una amplia gama de enfoques y calificativos puesto que el ámbito de la organización escolar, por su peculiar modo de estructurarse y por la compleja caracterización del producto educativo, se ha hecho más difícil su conceptualización, se puede decir, sin embargo, que es la capacidad legítima que tiene el director de la institución y el equipo jerárquico para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades y ejecutar decisiones considerando la opinión de los diversos actores, en función del logro de la misión, visión y los valores de la institución educativa.

Lo ideal es que el director escolar sea un líder eficiente, de manera que desempeñe sus roles complementariamente según las circunstancias; tal como requiere una institución educativa de calidad. En esa medida Lorenzo Delgado, Manuel (2005:p.54) luego de un análisis y sistematización de diversos estudios señala que, “*el liderazgo es una competencia básica del director*”; y por otro lado precisa las competencias específicas del factor liderazgo, que pasamos a citar:

- Mantenimiento de un *buen clima de relaciones humanas* por la comunicación ágil entre los profesores y por el trabajo en equipo.
- *Motivación* al profesorado, sobre todo con vistas al aprovechamiento de todas sus posibilidades personales y profesionales.
- Creación de una *visión institucional y de la enseñanza* que sea coherente, global y compartida.
- Otros ítems relativos a *delegación de funciones y tomas de decisiones*.

En ese sentido, hoy en día considerando los cambios vertiginosos en el ámbito educativo, el director de una institución educativa debe tener una formación profesional exigente y contar con la experiencia respectiva; es decir, poseer las competencias y capacidades que requiere dicho cargo, ya que como puntualizamos anteriormente al decir de Fernández, Álvarez y Herrero (2004:p.132):

“El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro”.

Fernández, Álvarez y Herrero (2004:p.202-203) nos proporciona algunas características del liderazgo educativo:

➤ **Respecto a la organización del tiempo y la agenda de trabajo:**

el director distribuye el tiempo priorizando sus objetivos en función de la necesidad que tienen los profesores de comunicarse con ellos, de tal modo que delegan la responsabilidad burocrática en manos de un administrador o secretario. Es decir, los directores dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con los padres de familia y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de los padres con el profesor, del trabajo en el aula, de los avances y dificultades del proceso educativo. También coordinan el proceso de programación curricular, el proceso enseñanza-aprendizaje y tutoría educativa para implicar al profesorado en proyectos de mejora.

➤ **Respecto a la gestión de los recursos:** sobre este asunto el director dedica tiempo a:

- Sensibilizar al profesorado de la necesidad de introducir las nuevas tecnologías como soporte eficaz del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Facilitarles todo tipo de recursos funcionales y materiales para hacer más fácil y eficaz su trabajo de aula.
- Posibilitarles programas de formación y autoformación que les permitan experimentar desde su propia práctica con las nuevas tecnologías y aplicarlas en su práctica pedagógica.
- Informarles sobre los avances y resultados de la institución.

- **Respecto al clima y a la interacción:** los directores promueven la creación y mantenimiento de un clima de relaciones entre el profesorado y entre el profesorado y el alumnado, facilitando el aprendizaje tanto de los docentes y de los alumnos. También saben que las relaciones son un medio muy poderoso para crear equipos de trabajo y solucionar dificultades insalvables para conseguir los objetivos de mejora que beneficien a todos. Sobre este asunto Fernández, Álvarez y Herrero (2004:p.202-203) manifiestan:

“Los directores eficaces dedican un tiempo especial a armonizar los intereses encontrados entre los distintos grupos y a intentar implicar a la mayor parte de la gente en un proyecto de futuro que les ilusione. No dudan en intervenir en los conflictos personales que se crean en el centro con la intención de armonizar intereses y reconvertir la situación en beneficio de los alumnos”.

- **Respecto al contenido de su trabajo:** estos directores tienen la capacidad de delegar y llegar a acuerdos mediante consensos. Enfatizan su esfuerzo a cuatro aspectos fundamentales:
- Al monitoreo y evaluación de los proyectos elaborados por los profesores y equipos de profesores.
 - Al estudio y autoformación de todo lo que hace referencia a la enseñanza y al aprendizaje.
 - A las relaciones humanas con los padres de familia para hacerles cómplices del proceso de aprendizaje de sus hijos.

- A la coordinación de las estructuras organizativas del centro orientadas hacia los alumnos y hacia el bienestar de los profesores.

2.1.5. CARACTERÍSTICAS INHERENTES AL LIDERAZGO

A) EL LIDERAZGO ES UN PROCESO

El primer aspecto que destaca esta característica es el de proceso. Término entendido como el progreso, avance o fenómeno natural marcado por cambios graduales que guían a un resultado en particular, una serie de operaciones que conducen a un fin (Pareja, J.: 2009; Pág. 92). En la investigación, lo comprendemos como la puesta en práctica de una serie de eventos, planeados con el objeto de alcanzar los propósitos trazados por los miembros de una organización.

Por lo tanto, en el liderazgo, las acciones que se emprenden no surgen de la improvisación, sino que son producto de una cuidadosa planeación. De allí que los resultados obtenidos son responsabilidad de todos.

B) LA RELACIÓN SE BASA EN LA INFLUENCIA RECÍPROCA.

En las organizaciones educativas, como en todos los tipos de organización; está implícita una relación de poder. En ellas, dicha relación puede manifestarse de cinco formas significativas (Pareja, J. 2009:p.96):

- a) **Poder posicional:** Con él se hace referencia a la autoridad que le es otorgada al líder educacional. Con aquella, el líder se le confiere el derecho de tomar decisiones y desempeñar un papel fundamental en los procesos que se desarrollan al interior de la institución.
- b) **Autoridad de experto:** La experiencia y el conocimiento se constituyen en los factores legitimadores de poder. Este puede bien residir en el líder o en los colaboradores.
- c) **Poder personal:** Es independiente de la autoridad que el líder tienen dentro de la organización. En este caso, se destacan las características personales del que dirige, tales como: carisma, fluidez verbal, etc.
- d) **Control mediante premios:** En educación este poder se ejerce mediante promociones, buenas referencias, asignación de grupos más favorables, recomendaciones.
- e) **Poder coercitivo:** El poder del líder se apoya en el temor que los otros tienen hacia la sanción, interferir o sancionar.

En conclusión, la influencia recíproca implica la interacción constante. Esto subraya que el liderazgo se hace con y mediante los otros. La realización de esta característica exige del líder la empatía para otorgar confianza, la capacitación del personal y el dominio de nuevas prácticas organizacionales.

C) LOS LÍDERES Y LOS COLABORADORES SON LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA RELACIÓN:

En la relación de liderazgo los roles no son fijos, en un momento dado el líder puede ser colaborador y el colaborador, líder. Concebido de este

modo, el liderazgo implica una responsabilidad compartida y una redistribución del poder. Para que se produzca la eficacia de esta característica, se hace necesario descentralizar la organización (sobre todo en la toma de decisiones), el fomento de compromiso por parte de todos los miembros de la organización y la capacitación de todo el personal.

**D) LOS LÍDERES Y LOS COLABORADORES
DESARROLLAN PROPÓSITOS PREVIAMENTE
CONSENSUADOS:**

El consenso es un medio que involucra a todos los miembros de la organización en la aceptación de los resultados; puesto que todos han participado activa y significativamente en la discusión que precedió a la toma de decisiones. De esta forma todos los acuerdos que se asuman en la institución, deben estar fuertemente cohesionados con la visión y misión de la misma.

**E) EL LIDERAZGO POSIBILITA LA CONSTRUCCIÓN Y
TRANSFORMACIÓN DE LA VISIÓN**

La visión hace referencia a un estado de futuro que es deseado tanto por el líder como por los colaboradores. Por lo tanto, en liderazgo, la visión ha de ser producto de un proceso deliberado y consensuado entre líderes y colaboradores, en el que convergen la imagen mental que cada uno de ellos tiene respecto al futuro de la organización. El liderazgo ha de ser

orientado a generar una visión de compromiso y refleje la misión personal de todos, puesto que deriva su fuerza de un interés común.

Como se ha podido apreciar en cada una de las características expuestas, se concluye que: El liderazgo es en definitiva, un proceso; en el que el azar no puede formar parte de los objetivos que la organización se trace; de allí que se hable de propósitos previamente consensuados, convenido. Implica, además una influencia recíproca; de allí que las relaciones de sumisión no deben existir entre el líder y los colaboradores; puesto que ambas partes, obran en beneficios de un bien, de una visión y misión en común.

2.1.6. LOS PILARES DEL LIDERAZGO: LA VISIÓN, LA MISIÓN Y LOS VALORES.

Si entendemos el rol simbólico del liderazgo como conductor y guía de la organización educativa cuyas funciones fundamentales se concretan en asesorar, orientar y evaluar es evidente que tiene que tener muy clara una visión de hacia dónde quiere ir, o desea que vaya la organización, si no, muy difícilmente va a poder ofrecer la ayuda que los miembros de la organización le soliciten. Al respecto Álvarez, Manuel (2001:p.69) aclara:

“Los líderes sobresalientes poseen una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que, en el fondo, impregna todos los documentos

institucionales de la organización como la política y estrategia, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana”.

A. VISIÓN

Según Bennis y Nanus citado por Álvarez, Juan Manuel (2009:p.69), la visión es: “Una imagen mental de un futuro estado de la organización posible y deseable tan vago como un sueño y tan preciso como una meta a realizar, es una visión del futuro de la organización creíble, agradable y realista, que mejora la situación presente”.

Normalmente la visión refleja los posibles procesos de cambio en los que está comprometida la institución, así como los valores, principios y creencias sobre cuestiones trascendentes. Entonces, para que la visión sea percibida por los colaboradores y personal de la organización debe institucionalizarse a través de un proyecto o documento institucional.

Por lo que, para garantizar el cumplimiento y compromiso de todos los involucrados de la institución educativa, debe ser comunicada previamente.

B. MISIÓN

Respecto a la misión, Álvarez, Manuel (2009:p.70) indica que:

“Es un documento de intenciones que define los asuntos de los que entiende la organización, es decir, los productos que ofrece, los servicios que proporciona, los mercados a los que atiende y hasta como se plantea

ciertos asuntos que afectan a los procesos fundamentales de la vida del centro”.

Según Immergart y Pascual citado por Álvarez, Juan Manuel (2009:p.71), “la misión tiene una función simbólica y unificadora. Sirve de marco, guía y criterio para valorar en cualquier momento la identidad y coherencia de la organización”.

C. VALORES

Los estudios han demostrado claramente que los grupos humanos confían el liderazgo a aquellas personas cuyos valores son más parecidos a los valores predominantes del grupo. Desde esta perspectiva es fundamental que el líder comunique de forma explícita o subliminal sus valores.

2.1.7. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN

Pese a los rechazos que a veces manifiestan los propios directores y el profesorado en general a asumir el rol del liderazgo en la educación; sin embargo los actuales enfoques e investigaciones sobre la calidad de la educación implican y dan mucha importancia el ejercicio de un cierto liderazgo institucional, los cuales conlleva a que el rol de líder del director sea un factor determinante de dicha calidad educativa.

De acuerdo a esto Álvarez, Juan Manuel (2009:p.81) sistematiza las razones en tres bloques de argumentos, los cuales servirán para reflexionar:

A. RAZONES DE TIPO SOCIOLÓGICO

Sobre este asunto recogemos la versión de Álvarez, Juan Manuel (2009:p.81) cuando dice: “Ningún grupo humano, sobre todo mediano o grande, funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, ya provenga del espacio formal o institucional o del espacio informal o liderazgo ocasional”.

Entonces, esto conlleva a reflexionar por que no se toma en cuenta esta afirmación en la educación, toda vez que las instituciones educativas requieren de un líder que conduzca hacia el logro de la visión institucional. De acuerdo al mismo Álvarez, Juan Manuel (2009:p.81), puede ser por tres razones:

- En las estructuras organizativas profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder. En la educación con más motivo. Los profesores están capacitados para ejercer el liderazgo del aula con los alumnos.
- Este liderazgo de hecho limita, relativiza o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo que pretenda a su vez liderar a los líderes. En caso de que alguien lo intente debe hacerlo desde el plano informal y de forma ocasional por alguien capaz de concitar intereses corporativos frente a intereses institucionales.
- En la enseñanza que depende de una cultura administrativa cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista de procedimientos y normas.

B. RAZONES DE TIPO PSICOLÓGICO

La dinámica institucional impuesta para mejorar la calidad siempre genera tensiones en los involucrados, debido a que están acostumbrados a interactuar en una determinada cultura; entonces, al cambiar las reglas los intereses tanto personales como institucionales entran en confrontación, pudiendo incluso desestructurar la organización y amenazar la calidad educativa que demanda la sociedad.

Por consiguiente la necesidad del líder que armonice los objetivos institucionales y los intereses personales es evidente. Esta labor no la puede llevar a cabo un director técnico, es labor del líder, ya sea informal, y como tal procedente del mismo equipo, o formal, procedente de la institución.

C. RAZONES DE TIPO PROFESIONAL

Concerniente a estas razones existen dos aspectos que no se debe perder de vista cuando nos referimos a la calidad de la gestión en las instituciones educativas, y que permiten la eficacia institucional. Una de ellas se refiere a la satisfacción del cliente (estudiante) y la otra a las relaciones humanas. Esto implica que para lograr calidad en las instituciones educativas tiene que haber un director que convenza y entusiasme a todo el personal a una mejor atención y satisfacción a los estudiantes y padres de familia. Por otro lado tenemos las buenas relaciones humanas que se promuevan en la organización.

Por lo tanto, la capacidad de proporcionar visión de futuro que incentive el duro trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad, con eficiencia, es decir, con iguales o menores recursos y con más trabajo solo lo puede conseguir un líder.

La capacidad para producir innovación y cambio tan necesarios en los centros educativos, la capacidad para asumir reformas que a veces atentan contra nuestros intereses adquiridos solo se puede conseguir desde dentro de la institución y por un director que haya desarrollado habilidades de liderazgo.

2.1.8. TEORÍAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Tenemos muchas teorías, de las cuales pasamos a citar dos de las más principales y actuales:

A. TEORÍA SITUACIONAL O CONTINGENCIAL

Dentro de estas teorías, presentamos la de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, citado por Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), por considerarse más relevante y adecuado a nuestro tiempo. Al respecto Lussier, Robert (2005:p.65) refiriéndose a esta teoría sostiene que:

“El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en la disponibilidad de los seguidores. El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. El término

disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas”.

Como se puede apreciar esta teoría se basa en la aplicación de dos variables: la madurez laboral y la madurez psicológica del liderado. La madurez laboral dado por el nivel de habilidad, destreza y aprestamiento que evidencia al realizar sus tareas cotidianas; y la madurez psicológica evidenciada por la confianza en si mismo y que por tanto hace que dicha persona se sienta muy segura.

Basado en la madurez que manifiestan los liderados, el líder que los dirige debe adecuar su estilo a dicha situación. Así puede orientar su atención y esfuerzo hacia las tareas que realizan o hacia las relaciones con y entre ellos. Significa que *cuanto mayor sea la madurez, mayor debe ser el nivel de información a proporcionar y menor la asignación de tareas y viceversa*; esto en razón a que debería posibilitarle tiempo necesario al subalterno maduro para que oriente sus energías al desarrollo cualitativo de sus trabajos, para que aporten ideas creativas y opiniones positivas para mejorar la calidad y eficiencia institucional. Al contrario, al subalterno inmaduro mantenerlo permanentemente ocupado, antes que informado, para volcar sus energías en un mejor rendimiento.

De acuerdo con esta teoría el autor propone cuatro estilos de liderazgo, a saber:

a) EL INFORMATIVO: aplicable cuando el subordinado esta en proceso de aprendizaje (inmaduro), considera una baja relación pero una gran orientación a la tarea.

b) EL PERSUASIVO: cuando el subordinado es más competente (un tanto más maduro) se concede mayor importancia tanto a la realización como a la tarea.

c) EL PARTICIPATIVO: cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez la orientación o énfasis a la tarea es un tanto más baja (se asume que ellos solos pueden trabajar) y más bien se enfatiza en las relaciones.

d) EL DELEGATORIO: corresponde a un alto grado de madurez, por lo que se le puede delegar tareas sin necesidad de tanto control y también debido a la alta confianza y seguridad requieren de poca atención a las relaciones.

En síntesis, esta es una teoría de aplicación evolutiva y diferenciada del liderazgo de acuerdo a como vaya desarrollando la madurez del subordinado.

B. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL DE BASS Y AVOLIO

La Teoría Transformacional afirma que el desempeño del seguidor dependerá en gran parte del surgimiento y reorientación de necesidades nuevas y de más alto nivel. Esto se logra con lo que Bass, Bernard (2002:p.104-105) ha llamado “STRONFORCE” que podría traducirse como “fuerzas potentes del líder”. Es el líder quien debe motivar a los seguidores a invertir altos niveles de tiempo y esfuerzos, no solo por su bien sino por el grupo y el de la institución. Estas fuerzas potentes se

corresponden por cambios cualitativos en orientación y perspectivas, causadas por la visión del líder.

En la actualidad se enfatiza con frecuencia de este nuevo tipo de líder, probablemente como respuesta a los enfoques situacionales, tratando de revalorar el estudio del liderazgo centrado en el líder como persona, por cuanto este ha ido perdiendo importancia en la teoría al ser estudiado conjuntamente con las demás situaciones condicionantes del liderazgo, las tareas y los seguidores.

Medina Revilla, Antonio (2008:p.45) define el liderazgo transformacional como:

“El rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en sus crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la organización”.

De manera similar, Bernal, José (2006:p.203), nos dicen:

“Se conoce a los líderes transformacionales por mover y cambiar cosas ‘a lo grande’ al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de éstos, una visión especial del futuro. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos”.

En efecto, el líder transformacional es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de las tareas, logra trascender el interés individual de sus subalternos por el amor al equipo y a la organización, establece niveles de rendimiento expectantes y aumenta el nivel de necesidades para llegar hasta el de autorrealización. Asimismo, Bolívar, A. (2006:p.43) define como: “la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos antes de ser liderados”.

De acuerdo a las definiciones de las teorías y estilos presentados, se puede establecer diferencias entre el liderazgo transaccional y transformacional. Para esto tomamos como referencia a lo puntualizado por Gairin (2005:p.143):

Diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiende a ser transitorio, ya que una vez que una transacción se completa, la relación entre las partes puede concluir o redefinirse. ➤ Promueven la estabilidad. ➤ Trata de satisfacer las necesidades individuales de los líderes como premio para completar una transacción dada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es más duradero, especialmente cuando el proceso de cambio está bien diseñado y ejecutado. ➤ Crean un cambio significativo tanto en los seguidores como en las organizaciones. ➤ Inspira a los seguidores a ir más allá de sus propios intereses en bien del grupo.

En ese mismo orden de ideas Uribe Briceño, Mario (2007:p.75) enfatiza: “A diferencia de Burns, que conceptualiza liderazgo transformacional como el antagónico de liderazgo transaccional en un continuo, Bass plantea que los líderes exhiben una variedad de distintas dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional.

2.2. DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

2.2.1. DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE: GENERALIDADES Y CONCEPTUALIZACIONES

El concepto de desarrollo profesional docente plantea que no se llega a ser profesional de la educación en un momento determinado y de una vez para siempre, sino a través de un proceso continuo que comienza con el período de formación inicial, pero que se enriquece con el crecimiento y aprendizaje a lo largo del ejercicio de la profesión¹. El desarrollo profesional incluye también la capacidad de hacerse responsable de su propio proceso de aprendizaje continuo.

La enseñanza es difícil; nunca es perfecta; siempre puede ser perfeccionada. Esta idea de perfeccionamiento o desarrollo profesional supone la existencia de un conjunto de habilidades y conocimientos que las personas pueden aprender para desempeñarse con eficiencia (Danielson, 2011, p. 8). Estas habilidades y conocimientos pueden enseñarse (formación inicial), pero suponen también el aprendizaje en la práctica (formación continua). De este modo, se quiebra la representación de un profesional docente que, al término de su formación universitaria,

está ya listo y preparado para ejercer la docencia el resto de su vida. En cambio, se propone que la formación “se completa” con/en la experiencia docente y que, por tanto, el ejercicio de la profesión forma parte del proceso de formación docente, el cual debe concebirse como un proceso continuo. En suma, el desarrollo profesional docente subraya el proceso continuo que se da a lo largo de la formación inicial, la incorporación al ejercicio de la docencia y la trayectoria laboral posterior (Terigi, 2010, p. 88); y además pone el acento en que el proceso de convertirse en profesor es un continuo de aprendizaje a lo largo de la vida.

Este planteamiento, que en algún grado es común a todas las profesiones, posee ciertas particularidades en el caso de la profesión docente.

La primera es que el profesional de la educación no “hace” cosas u obras, como las podría hacer un arquitecto que diseña casas o edificaciones, un constructor que las erige o aun un dentista que arregla un molar o un médico que realiza una cirugía, etc. El docente “ayuda a otro a hacer”, en concreto, a aprender (a hacerse, a formarse). En las profesiones que hacen, para aprender de la práctica, existe siempre la posibilidad de volver sobre la “obra” efectuada para evaluar cómo quedó. Más aún, es posible volver con otros y examinar los aciertos y errores que tiene. En cambio, la enseñanza se realizó y, pasado ese fugaz momento, no hay como volver sobre ella para examinarla. Es más, si la enseñanza fue un éxito o falló, ¿a quién atribuir el mérito y la responsabilidad, al maestro o al aprendiz?

Una segunda particularidad refiere al tipo de conexión con el conocimiento que posee la pedagogía. Otras profesiones se basan en tecnologías que, a su vez, descansan en certezas científicas fuertes y sistemáticas; la pedagogía se asienta en teorías y conocimientos que no alcanzan la certeza ni la sistematicidad de las ciencias naturales.

En tercer lugar, la profesión docente es una profesión colectiva. En la gran mayoría de las experiencias escolares los y las estudiantes reciben el apoyo de más de un profesor o profesora. Por ejemplo, un apoyo que le resulta efectivo a un estudiante en una asignatura puede generarle un renovado estado de ánimo que resulta en una mejoría en toda su vida escolar; también un fracaso particular puede teñir de derrota a la experiencia escolar completa. Más aún, en la escuela todo educa: el orden, el ambiente, la calidez de las relaciones y la imagen que las familias poseen de la escuela, entre otros aspectos.

Cuarto, como consecuencia normal de las características anteriores (del carácter inacabado y de construcción colectiva del saber docente) la formación continua se apoya y facilita en el trabajo colectivo que los docentes realizan para analizar y reflexionar sobre sus prácticas. Ella “se completa” en comunidades profesionales de aprendizaje que enfrentan lo nuevo, lo inesperado: se crece, se aprende y se mejora en comunidad.

Quinto, para la mayoría de los profesores y profesoras el saber docente es, de una parte, disciplinar, y de otra, pedagógico. Lo disciplinar conecta a los docentes que enseñan la misma asignatura al progreso de la

disciplina de base y a su didáctica; lo pedagógico es más transversal al conjunto de los docentes.

Desde una óptica complementaria, Núñez Núñez, Ivan (2012) ven la profesionalización docente como un proceso de toma de conciencia en, al menos, tres dimensiones: la identitaria, la ética y la reflexiva:

En estas tres dimensiones lo que aparece como desarrollo de la profesionalidad es [...] el desarrollo de conciencia profesional docente, por lo que de ahora en adelante debiéramos pensar la profesionalización como un proceso permanente de concientización, cercano al concepto freiriano y, por tanto, de liberación y transformación. En este sentido, el ejercicio profesional docente, asumido como un ejercicio de profesionalización, pasaría de la expresión de acciones y rutinas, a convertirse en una praxis intencionada, generadora de sentidos y de saberes docentes (p. 13).

Todo lo cual supone que pensar la práctica es la mejor manera de perfeccionar la práctica: “Pensar la práctica a través de la cual se va reconociendo la teoría implícita en ella. La evaluación de la práctica como camino de capacitación teórica” (Núñez Núñez, Ivan; 2012, p. 13).

A) ETAPAS DE LA VIDA PROFESIONAL

Atendiendo a la idea de desarrollo profesional, el proceso de formación se define como un continuo orientado a las necesidades diferentes que se suceden en distintas etapas de la vida profesional; por ejemplo, entre profesores que se inician, profesores en desarrollo y profesores con

experiencia. Se distingue así entre la *formación profesional inicial* (o estudios de pregrado) y el *desarrollo profesional* que se logra, en forma continua, en el transcurso de la carrera docente (Aguerrondo, 2006, p. 116).

Hay cierto acuerdo en que es posible señalar que el desarrollo docente –y más específicamente, el ejercicio profesional– muestran cambios significativos según la etapa en la vida profesional, el proceso de construcción de identidad, y las capacidades y competencias del docente. Por ejemplo, estos autores marcan los primeros 3 años de trabajo (etapa 0-3) como una etapa de fuerte compromiso, en la cual resulta clave el apoyo de los directores y supervisores. Entre los 4 - 7 años se ingresa en la fase en la que los docentes construyen la identidad profesional y desarrollan la eficacia en el aula; el 78% de los docentes accedería en esta etapa a responsabilidades adicionales, lo que tiende a fortalecer su identidad emergente.

Luego, entre los 8 y los 15 años aparece una etapa en la que surgen tensiones crecientes y transiciones; el 80% de los docentes ocupa cargos de responsabilidad y debe tomar una serie de decisiones acerca del futuro de su carrera. Cuando los docentes alcanzan entre 16 y 23 años de vida profesional, se inicia una fase en la que surgen tensiones y problemas tanto en la motivación como en el compromiso; durante esta etapa, además de desarrollar numerosas actividades, muchos docentes tienen exigencias adicionales (de familia, de salud) a las que también se agregan las mayores responsabilidades que, a menudo, deben asumir en la

escuela. Más adelante, cuando se llega a los 24 - 30 años de actividad, surgen grandes desafíos para mantener la motivación; mientras que el 60% de los docentes de primaria en esta fase parecen conservar un fuerte sentido de motivación y compromiso, más de la mitad de los docentes de secundaria pierde motivación. Finalmente, con 31 o más años de actividad, la motivación desciende notoriamente debido a la proximidad del retiro y jubilación.

B) RELACIÓN ENTRE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE Y CARRERA DOCENTE

Para poner en relación la carrera docente con el desarrollo profesional docente, se ha llegado a la concepción de *carreras docentes escalares*:

Una carrera escalar es un plan que provee incentivos y aumentos salariales para los docentes que eligen progresar en su carrera profesional sin tener que abandonar el aula o la profesión [...] El instrumento implica una modificación en la manera de evaluar y compensar a los docentes cambiando la estructura tradicional piramidal, credencialista y de antigüedad.

Los elementos que se tienen en cuenta son:

– *La existencia de diferentes niveles o escalones en el desarrollo profesional.* Se incluyen de tres a cinco

“escalones”, que se inician en el novel o ingresante y terminan con el experto.

– *La descripción de las competencias y responsabilidades diferenciadas que implica cada nivel o escalón van complejizándose paulatinamente.*

Así, se inicia con una única responsabilidad de conducción de los procesos de aprendizaje del alumnado, y se van incorporando otras, como orientación a los alumnos, solución de problemas específicos de aprendizaje en un área o nivel, mentorías de profesores noveles, coordinación del desarrollo curricular, investigación, etc.

– *Los criterios de ascenso que deben ser acreditados para pasar de uno a otro de los escalones.* Estos son, en general, evaluación del desempeño, capacitación académica y profesional, y experiencia (antigüedad).

Si bien desde una mera perspectiva económica se podría decir que “las carreras escalares tratan de superar la estructura plana de salarios completando el monto a percibir con otros rubros además de la antigüedad” (Aguerrondo, 2006, pp. 131-132), en realidad no se trata simplemente de proponer otro modo de remunerar a los profesores. Las carreras escalares suponen un modelo diferente de funcionamiento de las instituciones escolares y se plantean adecuar las formas de pago a esto. Se busca superar las carreras que no fomentan el desarrollo profesional docente, ya que valoran la antigüedad por sobre la efectividad.

2.2.2. LA NUEVA VISIÓN DE LA PROFESION DOCENTE

La profesión docente ha experimentado transformaciones a lo largo de la historia. Tedesco y Tenti Fanfani (2002) analizan esta evolución y su relación con cambios del sentido y función que las sociedades

latinoamericanas le han asignado a los sistemas escolares. Desde un primer momento, el trabajo docente se estructuró en función a tres elementos: la vocación o apostolado, el de oficio aprendido y la profesión. Cada elemento ha sido privilegiado de manera distinta por distintos actores en distintos momentos. Inicialmente, ser profesor era un apostolado, similar al sacerdocio, al cual uno se entregaba sin esperar grandes recompensas monetarias. Esta representación, sin embargo, pierde vigencia con las reformas educacionales de los años 60 y 70 las que, en busca de la modernización, enfatizan la adquisición de competencias técnico-pedagógicas. Actualmente, ha cobrado mayor vigencia la representación del profesor como un profesional que opera con cierta autonomía. Esta representación, sin embargo, está tensionada por una serie de procesos sociales y concepciones de profesionalismo variadas.

Hoy por hoy, diversas tendencias propician que la profesión docente esté pasando desde una cultura del ejercicio individual al profesionalismo colectivo (Tesdesco y Tenti Fanfani, 2002). Esta nueva visión involucra cambiar la cultura organizacional tradicional en la cual un profesor trabaja de manera aislada, refugiado en su clase. Una mayor heterogeneidad en el alumnado, la diversificación de las demandas a los establecimientos educacionales, la necesidad de articular una educación continua a lo largo de la vida y la complejización del conocimiento y del mercado laboral que exigen la capacidad de trabajar en equipo, son algunos de los factores que propician esta transformación. La reforma educacional en marcha recoge esta nueva visión de la profesión docente,

así como de la gestión del conocimiento profesional que ésta implica (Caligore Díaz, Juan Arturo; 2006:p.143)

López R. Ana y Chiroque S. Domingo (2004:p.95-96) señalan: se demanda a los profesores que enseñen un currículo más exigente a un grupo más diverso de alumnos que llegan a las aulas con intereses, motivaciones y experiencias de vida, frecuentemente, muy distintas a las expectativas de sus profesores. Ya no basta con enseñar lo que el marco curricular ha definido. Además, hay que entregar evidencias acerca de si sus alumnos han aprendido lo que se les enseñó y también evidencias relativas a la calidad de su propio desempeño docente.

Junto con entregar evidencias de la adquisición de los contenidos codificados en el marco curricular, los profesores necesitan demostrar que sus alumnos saben pensar, resolver problemas, buscar y sintetizar información, al mismo tiempo de ser capaces de enfrentar su aprendizaje con autonomía y en colaboración con otros. Estas son expectativas para todos los alumnos, no sólo aquellos considerados académicamente talentosos. Por lo tanto, el profesor debe saber atender y adecuarse a la diversidad de los educandos más que tratar de homogeneizar a su grupo de alumnos. Interesa la calidad junto con la equidad, es decir, que el profesor sepa tratar en forma diferente a aquellos que son diferentes.

Estas nuevas demandas reconocen que en su desempeño profesional un profesor encontrará aspectos rutinarios, pero la mayor parte de éste es impredecible e incierto. El profesor debe tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre, cuando no puede obtener toda la

información necesaria y/o hay varias acciones alternativas que pueden realizarse para solucionar un problema. Cuando atendemos a las necesidades individuales de cada uno de los alumnos, lo rutinario da paso a la creatividad. Los profesores, en conjunto con sus alumnos, necesitan aprender a aprender, a buscar, seleccionar e interpretar la información. Desde esta perspectiva, el trabajo docente supone una actitud indagatoria, de experimentación e innovación y compromiso con el aprendizaje profesional continuo y colectivo.

Este conjunto de nuevas demandas a la profesión docente relevan la importancia de ofrecer a los profesores acceso a una educación continua que les permita llevar a cabo los cambios educativos que vislumbran los que diseñan las políticas educacionales de un país. La actualización docente involucra más que conocer los nuevos planes y programas ya que los profesores deben tener amplias oportunidades para determinar qué implicaciones tienen los nuevos currículos para lo que hacen y saben, llegando a determinar los nuevos saberes que tendrán que construir. En su desempeño profesional, los profesores aspiran a mantener cierta autonomía en la toma de decisiones y se resisten a obedecer solamente las órdenes de superiores.

Cuando los docentes tienen acceso a educación continua de calidad, van ampliando y complejizando la base de conocimientos para tomar decisiones fundadas respecto de lo que adoptarán y adaptarán de estas políticas. A continuación se describirá una concepción de desarrollo profesional docente que subyace a esta nueva visión de la profesión,

junto con las prácticas que se asocian con programas de calidad. Más específicamente, se profundiza en una de las modalidades que surgen del aprendizaje profesional entre pares y que dice relación con la formación de profesores líderes.

2.2.3. EL DOCENTE Y SUS ROLES

ORELLANA (2003,p.54), señala que el docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte. Como especialista de un determinado conocimiento y en el ejercicio del saber que lo capacita para relacionar conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o estrategias icónicas que incidan en el aprendizaje del alumno, configurando un proceso denominado de enseñanza- aprendizaje.

Para Orellana (2003p.102) el docente es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje.

El trabajo del docente incluye el uso del diseño curricular, de la cual se vale para adecuar los temas a enseñar, de la misma el plantear estrategias, medios y materiales, con ello evaluar con el fin de la búsqueda de la comprensión y adquisición de los nuevos conocimientos y lograr el

aprendizaje eficaz en el alumno. Conjuntamente existe otro aspecto primordial que desarrolla el docente, como es la planificación de la clase y métodos para el logro del aprendizaje. En virtud de la formación recibida y la preparación continúa por el docente con el fin de ejercer sus funciones con capacidad, conocimiento y destreza.

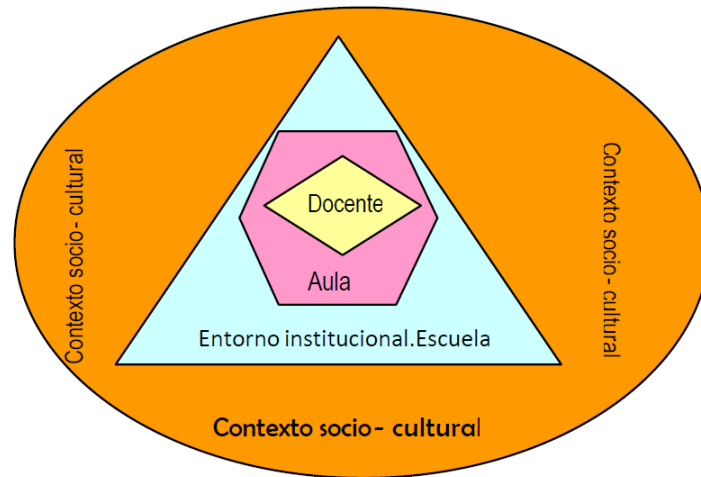
Por su parte, MONTENEGRO, Ignacio (2003,p.18), señala que mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

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.

2.2.4. CAMPOS DE ACTIVIDAD DEL DESEMPEÑO DOCENTE

MONTENEGRO Ignacio (2003,p.21), señala que, esta labor que realiza es diversa; sin embargo, puede ubicarse en cuatro niveles: la acción del docente sobre sí mismo, la que realiza en el aula y otros ambientes de aprendizaje, la que desarrolla en el entorno institucional y la que ejerce

en el contexto sociocultural. El siguiente diagrama ilustra las relaciones de inclusión que se presentan entre estos campos de acción.



La labor que desarrolla el docente sobre sí mismo, está relacionada con su formación y la organización de su vida personal. La formación profesional, la actividad constante de actualización en los diversos campos del conocimiento relacionado con la educación; esto es: la Pedagogía, sus ciencias auxiliares, la normatividad educativa, las políticas, lineamientos y directrices del estado, sobre la materia; también incluye la actualización permanente en el campo específico del conocimiento o área de trabajo. En un nivel más privado, la organización de su vida personal es primordial para que el docente pueda desempeñarse con entusiasmo, tranquilidad y dedicación al proceso formativo de sus estudiantes.

El campo de mayor impacto es el desempeño en el aula de clase y demás ambientes de aprendizaje, como laboratorios, bibliotecas, patios de juego, canchas deportivas, etc. Esta labor es, quizás la de mayor grado de

diversidad y complejidad; también, la directamente relacionada con el aprendizaje de los estudiantes.

En un intento por sistematizar esta labor Hunt, B. (2009:p.97), caracteriza tres momentos: las actividades previas, la ejecución o desarrollo de las actividades de aprendizaje y las actividades posteriores. Como todos sabemos, el docente realiza un sinnúmero de actividades previas de planeación, preparación y organización. La planeación tiene por objeto el diseño curricular para estructurar en forma adecuada su área o áreas de trabajo; incluyendo una micro-planeación de cada una de las experiencias de aprendizaje.

Para tal fin, define secuencias de actividades y prevé los recursos indispensables. La preparación está relacionada con el estudio o fundamentación de cada una de las temáticas relacionadas con el contenido de las áreas para poder apoyar conceptualmente a los estudiantes. La organización tiene como propósito adecuar el ambiente físico, con los equipos y materiales necesarios para poder llevar a cabo cada una de las experiencias.

La ejecución de las actividades de aprendizaje, es a su vez, el campo de mayor complejidad, dado que el docente está pendiente de diversos procesos como: el seguimiento de las actividades conforme al plan preestablecido, la introducción de ajustes, de acuerdo con las circunstancias, la participación disciplinada de los estudiantes, el apoyo y retroalimentación para garantizar la evaluación como un proceso

continuo y la verificación del cumplimiento de las actividades y objetivos de aprendizaje.

Las actividades posteriores están relacionadas con la lectura y valoración de trabajos de los estudiantes y el registro de los logros alcanzados por ellos. Pero el desempeño no solo se circunscribe a los ámbitos de aprendizaje, el entorno institucional en su conjunto, constituyen un campo de acción del docente. En este entorno actúa, a su vez, sobre dos áreas: el enriquecimiento del ambiente y el aporte al proyecto educativo. Mediante la interacción diaria con los diferentes miembros de la comunidad educativa, el docente armoniza las relaciones fortaleciéndolas en armonía y cooperación. Asimismo, aporta al desarrollo del proyecto educativo mediante sus concepciones teóricas, con la práctica de la democracia institucional y mediante actividades relacionadas con los diferentes subproyectos.

La acción del docente trasciende al ámbito institucional y se proyecta al contexto socio-cultural, en el cual se haya inscrito el establecimiento educativo. Esta labor la ejerce mediante las relaciones con otras instituciones de orden académico, artístico, deportivo y asistencial. En la interacción con este entorno, el docente proyecta su labor educativa y al mismo tiempo, genera conocimiento que puede, luego revertirlo en el trabajo con sus estudiantes.

De todos los campos anteriores, el que reviste mayor importancia es el trabajo en el aula porque éste, es el que, de manera directa se relaciona con la formación de los niños y jóvenes. La acción del docente sobre si

mismo, sobre el entorno institucional y sobre el contexto socio-cultural, en cierta forma, es un trabajo subsidiario del anterior.

2.2.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

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. Expresa Calla (2008, p. 29) que en los últimos años los sistemas educativos en Latinoamérica han priorizado “esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable ‘desempeño profesional del docente’ como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar”. Así la evaluación del desempeño encuentra su justificación en la valiosa información que brinda para la toma de decisiones, la enmienda de las deficiencias, la repotenciación de las fortalezas y el crecimiento del personal. Por lo que grados académicos, títulos y experiencia no deben ser criterios básicos en la determinación de un docente competente, es su desenvolvimiento en las sesiones de clase y su labor efectiva en el centro escolar lo que debe sustentar la idoneidad del educador y su real valía. Este desempeño es

producto del manejo de un saber complejo y profundo, resultado del pleno dominio de conocimientos de su especialidad, didáctica y metodología, conducta profesional e investigación (Jiménez, 2000).

Arimatea (2008, p. 132) expone que “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 evaluativo. Considérese también que una correcta evaluación posee carácter formativo y se halla al servicio de la superación de la praxis profesional del trabajador de la educación, no del menoscabo de su imagen ante la sociedad con la intención de disimular las deficiencias de un sistema educativo en emergencia. Lo dicho ha exigido el desarrollo de sistemas evaluativos del desempeño docente, en aras de conseguir información y conocimiento relevantes que contribuyan a mejorar la calidad de enseñanza aprendizaje. Un Sistema de Evaluación vendría a ser “un proceso formativo que busca fortalecer la profesión docente, favoreciendo el reconocimiento de las fortalezas y la superación de las debilidades de los docentes, con el propósito de contribuir al aseguramiento de aprendizajes de calidad” (Flores, 2008, p. 94).

Román y Murillo (2008:p.3) comparten lo siguiente:

Los sistemas evaluativos del desempeño docente, deben proveer información de los resultados y proceso del desempeño docente individual y del funcionamiento del conjunto de los docentes en la

escuela. Pero también debe iluminar aquellos factores y condiciones que permiten mejorar dicho desempeño, incidiendo así tanto en el fortalecimiento de la carrera y el desarrollo profesional de los maestros, como en el mejoramiento de los propios centros educativos donde ellos han de poner en juego sus competencias profesionales.

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. Assaél y López (2008, p. 48) precisan que este sistema “evalúa al docente exclusivamente por su ejercicio profesional, considerando el contexto y las condiciones de trabajo en que éste se desenvuelve. No se evalúa por su desempeño funcionario-administrativo, ni por los resultados de rendimiento escolar de sus alumnos”. La complejidad de este ejercicio consiste en una asociación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que el docente competente integra en el cumplimiento de sus responsabilidades. Semejante es la definición de Fernández (2007:p.5) al postular que: es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y objetivos de su realidad, con el propósito de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su

emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con: alumnos, padres, directivos, docentes y representantes de las instituciones de la comunidad, con la máxima intervención de los participantes.

La metodología del análisis funcional permite definir los contenidos de evaluación del desempeño docente en su labor pedagógica e institucional, agrupándolos en dominios, criterios e indicadores. En su elaboración se siguen los aportes de la investigación, el marco para una buena enseñanza y los fundamentos del marco curricular nacional. Como lo describe Stegmann (2004, p. 6) el docente evaluado tiene que cumplir un conjunto mínimo de saberes y competencias exigibles por la trascendencia de su labor; la determinación de este conjunto reposa sobre la base de conocimientos necesarios para un correcto ejercicio docente y los elementos que constituyen el buen proceso de enseñanza aprendizaje. Fernández (2007, p. 11) reitera que existen cuatro dominios claves en el trabajo del profesor, a saber: la preparación para la enseñanza, la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, la enseñanza para el aprendizaje escolar y el profesionalismo docente. Tomando esta línea, la investigación pondera los tres dominios o aspectos señalados por el Ministerio de Educación (2007:p.12) en el documento del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, bajo el Marco de las Buenas Prácticas Pedagógicas, marco que “designa un conjunto de prácticas o desempeño que corresponden al trabajo pedagógico del docente y que gozan de reconocimiento profesional derivados de la investigación, el juicio de especialistas y la experiencia”.

Los dominios asumidos por el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente nacional son planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y responsabilidades profesionales. Estos tres focos de interés describen campos del desempeño que reúnen un conjunto de capacidades definidas como estándares de desempeño, los cuales pertenecen a la definición de las principales funciones y actividades que efectúa un docente para su buen ejercicio profesional. Informa Stegmann (2004, p. 5) que “los estándares de desempeño se han formulado como descripciones de formas de desempeño siguiendo el ordenamiento lógico de los actos de enseñanza y de los procesos pedagógicos en el aula”. Asimismo, “cada uno de los criterios tiene a su vez una serie de indicadores o descriptores que ilustran las competencias posibles de alcanzar”. En el caso peruano se presentan tres dominios, 18 criterios y 52 indicadores de contenido.

El Ministerio de Educación (2007, p. 13), describe tres dominios o facetas establecidas por el sistema de evaluación del desempeño docente. La planificación del trabajo pedagógico engloba planear y organizar el proceso de enseñanza aprendizaje, incluyendo los contenidos curriculares a enseñar, así como los principios y capacidades pedagógicas necesarios para conseguir aprendizajes de calidad en los alumnos. Aquí es relevante el tratamiento de los contenidos de la disciplina y el marco curricular nacional pues se debe realizar la planificación de la programación curricular de manera coherente y secuencial, así como la determinación de estrategias de enseñanza aprendizaje, diversificación de contenidos y organización de actividades de evaluación. El segundo aspecto, gestión

de los procesos de enseñanza y aprendizaje, se refiere al entorno del aprendizaje y el clima en el aula donde interactúan estudiantes y docente; también alude a las capacidades pedagógicas que el profesor muestra durante las sesiones de aprendizaje, articulando el orden y la comunicación clara de los contenidos con la aplicación de metodologías que ponen al educando en el centro del proceso. El último dominio, responsabilidades profesionales, abarca el cumplimiento del compromiso con los procesos de aprendizaje, el afán de superación profesional, la capacidad para reflexionar sobre su práctica y la de sus pares, y su identificación con las metas y desempeño institucional; además, comprende el apoyo y comunicación con los estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad.

Precisa Flores (2008, p. 80) que la evaluación del profesorado es una opción de reflexión y mejora de la praxis educativa, “pero su oportunidad y sentido de repercusión, tanto en la personalidad del evaluado como en su entorno y en el equipo del que forma parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional”. Arimatea (2008, p. 135) reitera que “el propósito fundamental del sistema de evaluación es el de mejorar la calidad del desempeño de los docentes, en función de un mejoramiento de la educación ofrecida en los establecimientos del país”. De aquí se infieren los objetivos generales que posee un sistema evaluativo: estimular el interés por el desarrollo profesional docente, contribuir al mejoramiento de la gestión pedagógica de la escuela y favorecer la formación integral de los educandos. Se puede añadir a lo dicho que las escuelas secundarias tienen como función

sustantiva la enseñanza, la difusión de los conocimientos y el servicio a la sociedad. Además, para responder a las exigencias del mundo moderno deben de asegurarse la participación de recursos humanos de alta calidad, los cuales vienen a ser los docentes. ¿Cómo hacer para que el profesor sea efectivo promotor y facilitador de aprendizajes? La respuesta es evaluar su desempeño con el fin de identificar los niveles de logro alcanzados y señalar las debilidades y fortalezas de la docencia en procura de una mejora continua.

2.2.6. DESEMPEÑO LABORAL Y COMPETENCIAS PROFESIONALES EN EL TRABAJO DOCENTE

Como hemos podido observar, las principales condiciones del trabajo docente se encuentran marcadas por un continuo proceso de precarización, atomización y pérdida de liderazgo, a partir de la transformación escolar que ha sufrido la escuela durante las últimas décadas. Evidentemente, esto ha impactado en la forma en cómo se ha desarrollado la discusión en torno a las evaluaciones de competencias y desempeños de los docentes. De ahí la importancia de dar cuenta de manera sintética de estos conceptos.

Así, un primer aspecto relevante tiene que ver con la relación entre el desempeño laboral y la organización del trabajo. Al respecto, es importante mencionar que, en general, el desempeño que los trabajadores tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. Tal como menciona

la UNESCO (2005:p.33), la emergencia del concepto de desempeño laboral “surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo”. Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del trabajador no puede estar desconectada de la forma de organización ni de las condiciones de su trabajo, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral.

Por esto, durante las últimas décadas el desempeño de los sujetos se ha ligado al desarrollo de determinadas competencias laborales, en la búsqueda de la generación de indicadores medibles, observables y objetivos. En este afán se ha desarrollado un enfoque de competencias laborales que se manifiesta en diferentes aspectos de la transformación productiva, como por ejemplo: la generación de ventajas competitivas en mercados globales, la gestión y producción del trabajo y el desarrollo de mecanismos de regulación ad hoc (Elizalde, A. y Reyes, J.; 2008:p.63).

En esta nueva configuración del desempeño laboral, se han producido importantes cambios en las competencias laborales consideradas como fundamentales para el buen desarrollo del trabajo. Tal como menciona Vargas, mientras los procesos de evaluación tradicional del desempeño están relacionados con “virtudes laborales como disciplina, puntualidad y obediencia, (los procesos contemporáneos) han dado paso a la demanda por competencias como capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de

problemas, etc.” (Vargas, 2000: 13). De esta forma, las transformaciones en el proceso de producción mismo han determinado un cambio en los indicadores más importantes a evaluar (competencias laborales), así como en la forma en cómo estos procesos se han cristalizado (desempeño laboral).

Ahora bien, en el caso de los docentes, el desarrollo de competencias docentes es un aspecto central, pues el levantamiento, gestión y análisis de las competencias de los docentes es un aspecto crítico para el mejoramiento del sistema escolar. Así, “el conocimiento de las competencias y la forma de trabajar de los profesores (desempeño observado) con aquellos aspectos más significativos del currículum que tienen impacto en los aprendizajes, es una clave al momento de abordar el tema de la calidad de la educación” (Uribe, 2007:p. 35) Esto implica que el desempeño laboral de los docentes tiene una importante especificidad desde el punto de vista de sus consecuencias, ya que tiene un impacto directo en terceros (estudiantes), configurando un cuadro en el que el desempeño laboral docente puede ser visto como una necesidad social más que una necesidad individual.

Esto se torna fundamental cuando las transformaciones diagnosticadas en el ámbito de las competencias también son evidenciadas en el espacio docente. Tal como mencionan Villa, Aurelio y Poblete, Manuel (2007:p.103) todo indica que el desempeño docente ha sufrido un cambio radical: Si “hasta hace muy poco se valoraba como el aspecto más importante el conocimiento y dominio de la información al punto que

representó el 75% de la valoración profesional de los docentes, hoy sólo representa el 20 o 25%”. De esta forma, se valoran aspectos tan variados como la destreza en la búsqueda de información, el trabajo en equipo, el liderazgo propio y el auto aprendizaje, entre otros factores.

Esto ha decantado en la generación de procesos de discusión en torno a la idea de un “perfil docente”, entendido como una recopilación de una serie de competencias que los docentes necesitarían desarrollar para desarrollar procesos de aprendizaje de calidad. Así, durante la realización de la 45° Conferencia Internacional de Educación (1998), se dictaron recomendaciones acerca de cuáles debieran ser los aspectos más relevantes del rol de los docentes en un mundo de constante cambio. Dentro de las principales recomendaciones, destacaron que se debía atraer a la docencia a los jóvenes competentes, mejorar la articulación de la formación inicial de los docentes, dar autonomía y responsabilidad a los docentes para que se transformen en agentes de cambio, incorporar las nuevas tecnologías de información y comunicación al servicio de la mejora de la calidad de los docentes, promover el profesionalismo docente como una estrategia para mejorar las condiciones de trabajo, entre otras (Ibarra, Luis; 2009:p,90).

Estos cambios provocaron una importante estructuración de las competencias de los docentes y el rol que debían cumplir éstos para promover procesos de enseñanza y aprendizaje efectivos, especialmente en los países Latinoamericanos que iniciaron una serie de reformas educativas durante la década de los noventas. En este contexto, Álvarez,

V. (2006:p.14), plantea que existen dos grandes tipos de competencias que debieran desarrollar los docentes en su quehacer pedagógico, entre ellas, están las competencias pedagógico-didácticas y competencias productivas.

Por una parte, las competencias didáctico-pedagógicas “son facilitadoras de procesos de aprendizaje cada más autónomos; los profesores deben saber conocer, seleccionar, utilizar, evaluar, perfeccionar y recrear o crear estrategias de intervención didáctica efectivas” (Bar, 2009: 45). Por otra parte, las competencias productivas se refieren a “la capacidad de estar abierto e inmerso en los cambios que se suceden a gran velocidad para orientar y estimular los aprendizajes de niños y jóvenes; las interactivas están destinada a estimular la capacidad de comunicarse y entenderse con el otro; ejercer la tolerancia, la convivencia, la cooperación entre diferentes” (Treviño, Manuel.; 2010: p.46).

De esta forma, se ha hecho evidente el desarrollo de nuevas propuestas en torno a las competencias pedagógicas, sin que estas necesariamente estén totalmente ligadas con los cambios en los procesos de satisfacción laboral o en las condiciones materiales de los docentes. Sin embargo, es evidentemente que la mera introducción de esta discusión en el sistema educativo ha implicado que los procesos de evaluación de las competencias y del desempeño docente deban reconstruirse a partir de los cambios mostrados en las competencias sugeridas, por lo que el análisis del proceso de evaluación del desempeño docente debe incorporar estas definiciones y conceptualizaciones.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS:

3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL:

El nivel del liderazgo directivo se relaciona significativamente con el nivel de desempeño profesional de los docentes de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo.

3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- a) El liderazgo que evidencia el director de la I.E. Federico Barreto es de nivel bajo; mientras que el nivel de liderazgo del director de la I.E. Manuel Flores Calvo, es medio; en las dimensiones: institucional, pedagógico y administrativo.
- b) El desempeño profesional de los docentes de la I.E. Federico Barreto es de nivel bajo; mientras que el desempeño profesional de los docentes de la I.E. Manuel Flores Calvo es de nivel medio; en las dimensiones: curricular, institucional y pedagógica-profesional.
- c) Si el director de la I.E. Federico Barreto presenta un bajo nivel de liderazgo institucional, pedagógica y administrativa, entonces el desempeño profesional de los docentes será de nivel bajo. Si el liderazgo del director de la I.E. Manuel Flores Calvo es de nivel

medio; entonces, el desempeño profesional de los docentes, será de nivel medio.

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

VARIABLE	DIMENSIONES O SUB VARIABLES	INDICADORES
VI: Liderazgo directivo Es la capacidad de generar de manera regular y constante, en las diferentes dimensiones del que hacer educativo, en una Institución Educativa, para la consecución de metas y objetivos.	Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura institucional innovadora - Cumplimiento de normatividad - Aplicación y uso del PEI - Identificación Institucional
	Pedagógica-profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación Curricular - Eficacia y Eficiencia - Calidad Educativa - Estrategias didácticas - Liderazgo en la gestión
	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos materiales y financieros - Desarrollo de funciones - Mejora institucional - Difusión de actividades - Aplicación de normas
VARIABLE	DIMENSIONES O SUB VARIABLES	INDICADORES
VD: Desempeño profesional docente Es la manifestación del trabajo o función que realiza	Curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Programación curricular - Programación anual - Unidades didácticas - Registro auxiliar - Sesión de clases
		<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con el

el docente en la institución educativa, a través de roles que tiene que cumplir para desarrollar su labor educativa de manera eficaz y eficiente	Institucional	mejoramiento institucional. - Integración docente. - Mejoramiento de la I.E. - Identificación institucional - Práctica de valores - Cumplimiento de normas - Clima institucional
	Pedagógica	- Puntualidad - Vocación profesional - Cumplimiento de funciones - Innovación profesional - Competencias pedagógicas

3.3. TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO:

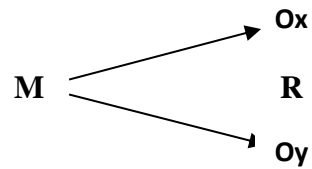
3.3.1. TIPO

La presente investigación es del tipo básico, porque está orientada a brindar nuevos conocimientos en el campo del liderazgo directivo y el desempeño profesional de los docentes.

3.3.2. DISEÑO

Se trata de un diseño de investigación no experimental, correlacional, causal y comparativo, no se manipulan variables, se describen los hechos tal como se presentan y se establece la relación entre las variables Liderazgo directivo y el desempeño profesional docente.

El esquema es el siguiente:



Dónde:

- M = Intervención para analizar la relación entre las variables
- Ox = Conjunto de información sobre la variable 1: Liderazgo directivo
- Oy = Conjunto de información sobre la variable 2: Desempeño profesional de los docentes
- R = Relación intervariables.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA:

3.4.1. POBLACIÓN MUESTRAL:

Se trabajará con toda la población de docentes y directivos que laboran en las Instituciones Educativas Federico Barreto y Manuel Flores Calvo del Distrito de Pocollay - Tacna. Siendo la muestra intencionada.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN MUESTRAL DE DOCENTES

Institución educativa	Población Muestral	
	Primaria	Secundaria
Federico Barreto	14	20
Manuel Flores Calvo	16	28
Total	30	48

Fuente: Información estadística básica de la DRET 2014

DISTRIBUCIÓN DE LOS DIRECTIVOS

Institución Educativa	Director
Federico Barreto	01
Manuel Flores Calvo	01
Total	02

FUENTE: Información estadística básica de la DRET 2014

3.5. TÉCNICAS DE MANEJO DE INFORMACIÓN:

3.5.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Liderazgo directivo

Técnica: encuesta

Instrumento: cuestionario

Se aplicará a los docentes en general, para conocer el nivel de liderazgo de los directivos de las Instituciones Educativas de la muestra

Desempeño profesional de los docentes.

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

Aplicado a los directores de las Instituciones Educativas Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, para conocer el nivel de desempeño profesional de los docentes.

3.5.2. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y REPRESENTACIÓN DE DATOS

Para el tratamiento estadístico de los datos se utilizó lo siguiente:

- Codificación
- Tabulación
- Distribución de frecuencias
- Medidas de tendencia central y de dispersión
- Representación gráfica

3.5.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para la relación entre variables se aplicará el programa estadístico SPSS.18.0. Para efectos de determinar la relación de causalidad se aplicará la prueba estadística de Chi cuadrado, por tratarse de variables cualitativas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Se ha logrado los siguientes resultados:

Tabla 01

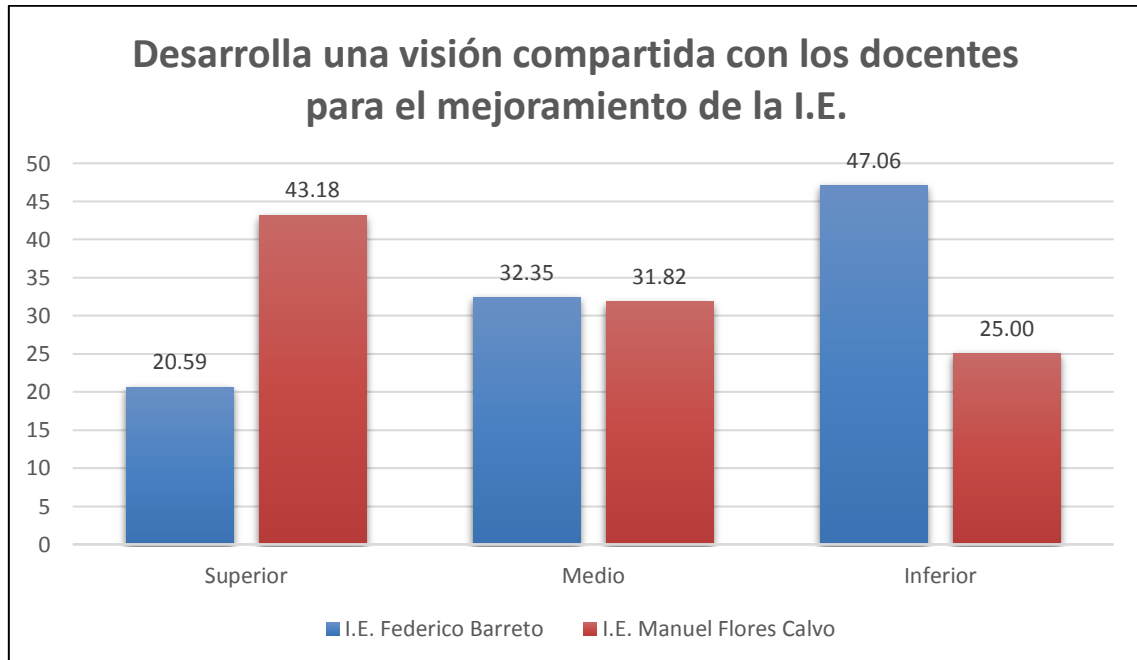
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional

Desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	21.43	04	20.00	07	20.59	07	43.75	12	42.86	19	43.18
Medio	05	35.71	06	30.00	11	32.35	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	06	42.86	10	50.00	16	47.06	04	25.00	07	25.00	11	25.00
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 01

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional



FUENTE: Tabla 01

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 01

En la Tabla N° 01, se observan los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional*. De acuerdo al indicador: “Desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.”, la información recabada indica que:

Los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto manifiestan que el Director desarrolla una visión compartida en un 21.43% ubicándose en un nivel “Superior”; el 35.71% se ubican en un nivel “Medio” y el 42.86% en el nivel “Inferior”. Para los docentes del nivel secundario, el 20.00% consideran que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 30.00% opinan que es un nivel “Medio” y el 50.00% se ubica en nivel “Inferior”.

Del mismo modo, los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo señalan que el nivel de liderazgo del director es de 43.75%, ubicándolo en un nivel “Superior”; el 32.25% está en un nivel “Medio” y el 25.00% se ubica en el nivel “Inferior”. Consecuentemente, los docentes del nivel secundario señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior” contrastado con un 42.86%; el 32.14% señala que es de nivel “Medio” y el 25.00% lo ubica en un nivel “Inferior”.

Concluyentemente, se puede afirmar que el nivel de liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, según los docentes es “Inferior” (47.06%) y en la I.E. Manuel Flores Calvo el nivel de liderazgo en 43.18%. es “Superior”.

Tabla 02

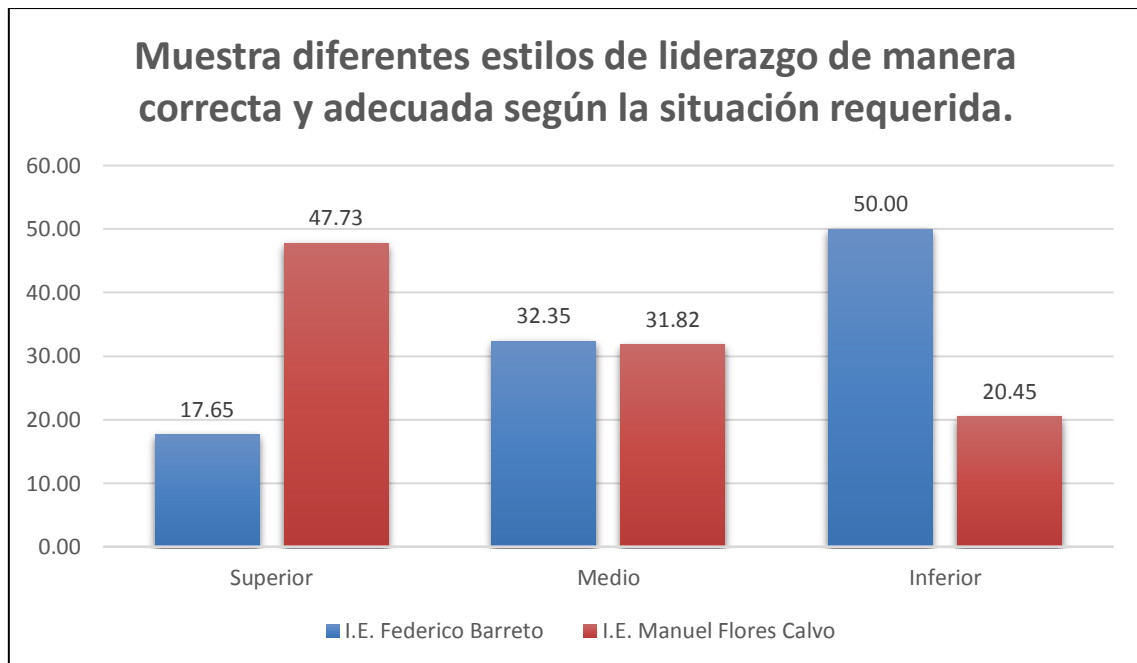
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional

Muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	04	20.00	06	17.65	08	50.00	13	46.43	21	47.73
Medio	04	28.57	07	35.00	11	32.35	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	08	57.14	09	45.00	17	50.00	03	18.75	06	21.43	09	20.45
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 02

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional



FUENTE: Tabla 02

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 02

Los datos contenidos en la Tabla 02 y su gráfico, corresponden a los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional, indicador*: “Muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida”.

Según la información, para los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto el nivel de liderazgo del director, en un 14.29% es de nivel “Superior”; el 28.57% considera que es de nivel “Medio” y el 57.14% de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario de la misma institución, en un 20.00% lo ubica en el nivel “Superior”, el 35.00% en un nivel “Medio” y el 45.00% en el nivel “Inferior”.

Según los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, el director en un 50.00%, se ubica en el nivel “Superior”; el 31.25% en un nivel “Medio” y el 18.75% lo coloca en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 46.43%, señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 32.14% señala que es de nivel “Medio” y el 21.43% lo ubica en un nivel “Inferior”.

De la lectura de la información, se puede deducir que para el 50% de los profesores, el Director de la I.E. Federico Barreto, se ubica en un nivel “Inferior” de liderazgo; mientras que en la I.E. Manuel Flores Calvo, para el 47.73%, de los docentes el nivel de liderazgo directivo es “Superior”.

Tabla 03

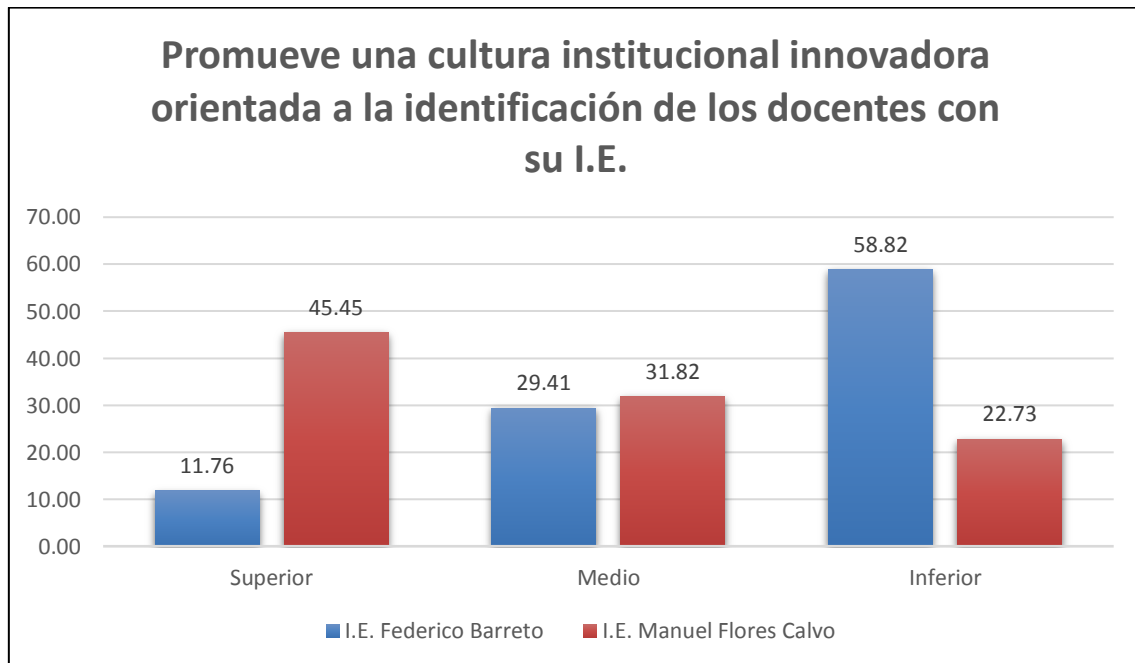
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional

Promueve una cultura institucional innovadora orientada a la identificación de los docentes con su I.E.												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	01	7.14	03	15.00	04	11.76	09	56.25	11	39.29	20	45.45
Medio	04	28.57	06	30.00	10	29.41	04	25.00	10	35.71	14	31.82
Inferior	09	64.29	11	55.00	20	58.82	03	18.75	07	25.00	10	22.73
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 03

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional



FUENTE: Tabla 03

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 03

En la Tabla 03, se observan los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del Director*. De acuerdo al indicador: “Promueve una cultura institucional innovadora orientada a la identificación de los docentes con su I.E.”.

En la I.E. Federico Barreto, el nivel primario, los docentes en un 07.14% consideran que es de nivel “Superior”; el 28.57% lo ubica en un nivel “Medio” y el 64.29% en el nivel “Inferior”. Según la opinión de los docentes del nivel secundario de la misma institución, el 15.00% manifiesta que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 30.00% lo coloca en un nivel “Medio” y el 55.00% de docentes opina que el nivel de liderazgo es “Inferior”.

En el nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, el 56.25% de los docentes ubican el liderazgo directivo en un nivel “Superior”; el 25.00% en un nivel “Medio” y el 18.75% en el nivel “Inferior”. Por su parte, los docentes del nivel secundario señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior” reflejados con un 39.29%; el 35.71% señala que es de nivel “Medio” y el 25.00% lo ubica en un nivel “Inferior”.

Se puede concluir que el nivel de liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, según la encuesta aplicada a los docentes, es de nivel “Inferior” en un 58.82%. Los resultados obtenidos de la I.E. Manuel Flores Calvo ubican el liderazgo del director en un nivel “Superior” con un 45.45%.

Tabla 04

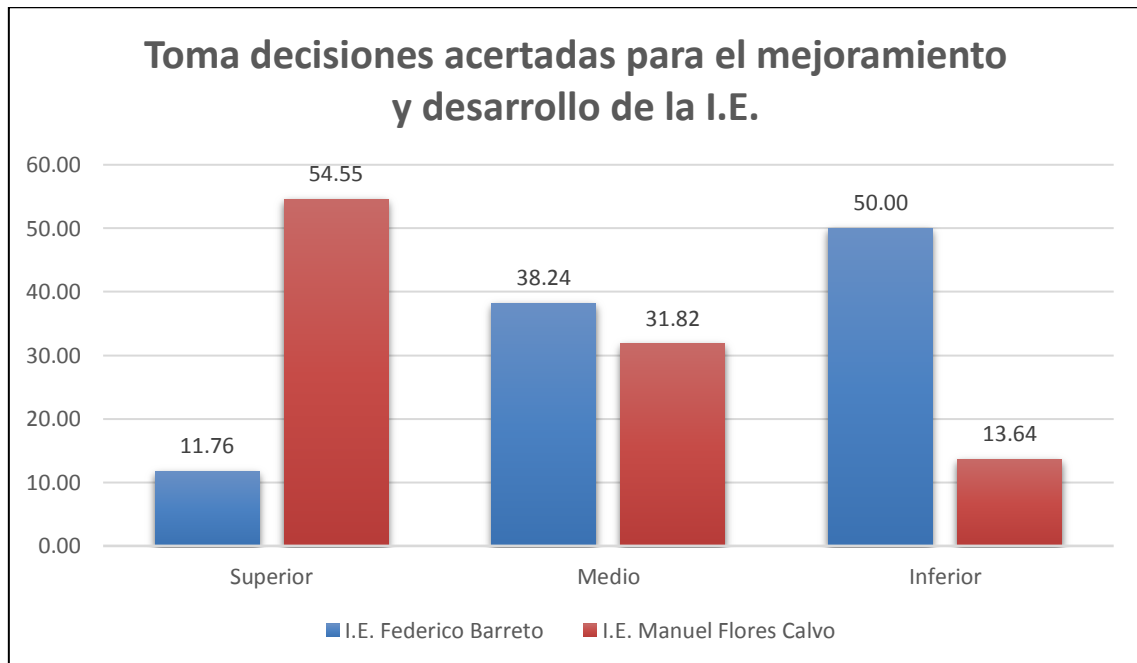
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional

Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.													
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100	
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100			
Superior	02	14.29	02	10.00	04	11.76	09	56.25	15	53.57	24	54.55	
Medio	05	35.71	08	40.00	13	38.24	06	37.50	08	28.57	14	31.82	
Inferior	07	50.00	10	50.00	17	50.00	01	6.25	05	17.86	06	13.64	
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00	

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 04

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional



FUENTE: Tabla 04

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 04

La información contenida en la Tabla 04 y su gráfico, corresponde a los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según indicador* “Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.”. Los resultados son:

Los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto en un 14.29% ubica el liderazgo directivo en un nivel “Superior”; el 35.71% en un nivel “Medio” y el 50.00% en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 10.00% consideran que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 40.00% que es un nivel “Medio” y el 50.00% señala que nivel de liderazgo es “Inferior”.

Del mismo modo, el 56.25% de los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo ubica liderazgo del director en el nivel “Superior”; el 37.50% en el nivel “Medio” y el 6.25% en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior” reflejados en un 53.57%; el 28.57% señala que le corresponde un nivel “Medio” y el 17.86% lo ubica en un nivel “Inferior”.

En conclusión, se puede afirmar que el Nivel de liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, según el 50.00% de los docentes, es de nivel “Inferior”. En la I.E. Manuel Flores Calvo, el liderazgo del Director se ubica en el nivel “Superior” con un 54.55%.

Tabla 05

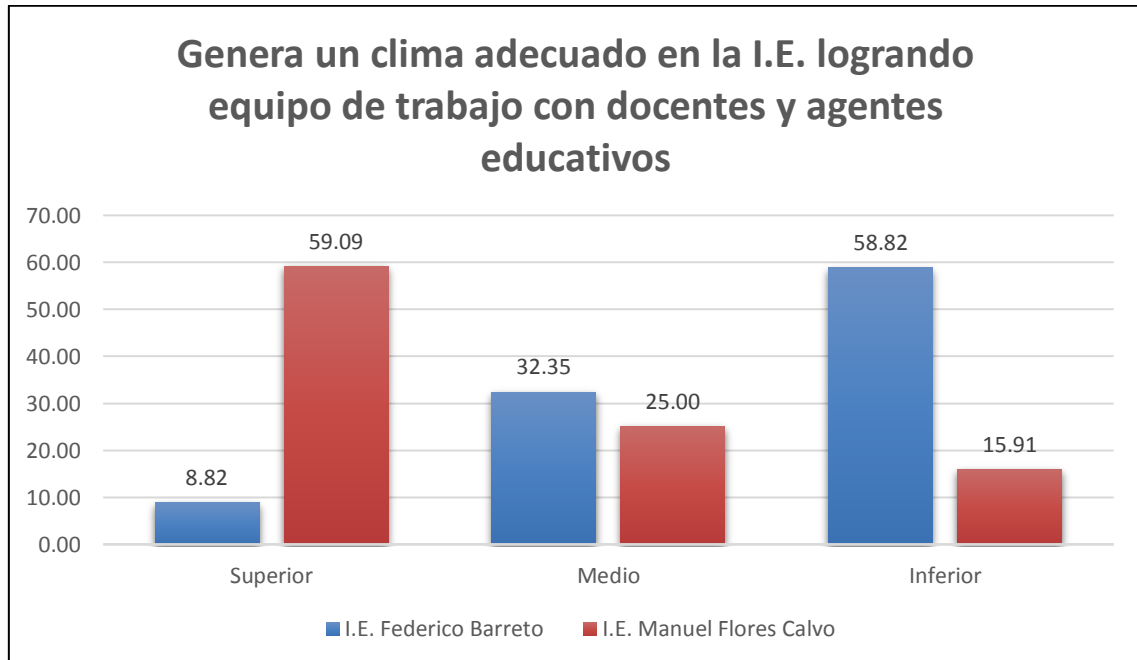
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional

Genera un clima adecuado en la I.E. logrando equipo de trabajo con docentes y agentes educativos												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria				Primaria		Secundaria			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Superior	01	7.14	02	10.00	03	8.82	10	62.50	16	57.14	26	59.09
Medio	04	28.57	07	35.00	11	32.35	04	25.00	07	25.00	11	25.00
Inferior	09	64.29	11	55.00	20	58.82	02	12.50	05	17.86	07	15.91
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 05

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional



FUENTE: Tabla 05

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 05

La Tabla 05, muestra la información de la encuesta aplicada a los docentes de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según dimensión: indicador*: “Genera un clima adecuado en la I.E. logrando equipo de trabajo con docentes y agentes educativos”, dando como resultado lo siguiente:

Los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, en un 7.14% ubican el liderazgo directivo en un nivel “Superior”; el 28.57% lo ubica en un nivel “Medio” y el 64.29% en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 10.00% manifiesta que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 35.00% opina que es un nivel “Medio” y el 55.00% señale que nivel de liderazgo es “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior” en un 62.50%; el 25.00% señala que es de nivel “Medio” y el 12.50% opina que es de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 57.14% opinan que es de nivel “Superior”; el 25.00% señala que es de nivel “Medio” y el 17.86% lo ubica en un nivel “Inferior”.

De la lectura se puede inferir que para el 58,82% de los docentes de la I.E. Federico Barreto, el Nivel de liderazgo del director es de nivel “Inferior”; mientras que en la I.E. Manuel Flores Calvo, para el 59.09% de los docentes, el nivel de liderazgo es “Superior”.

Tabla 06

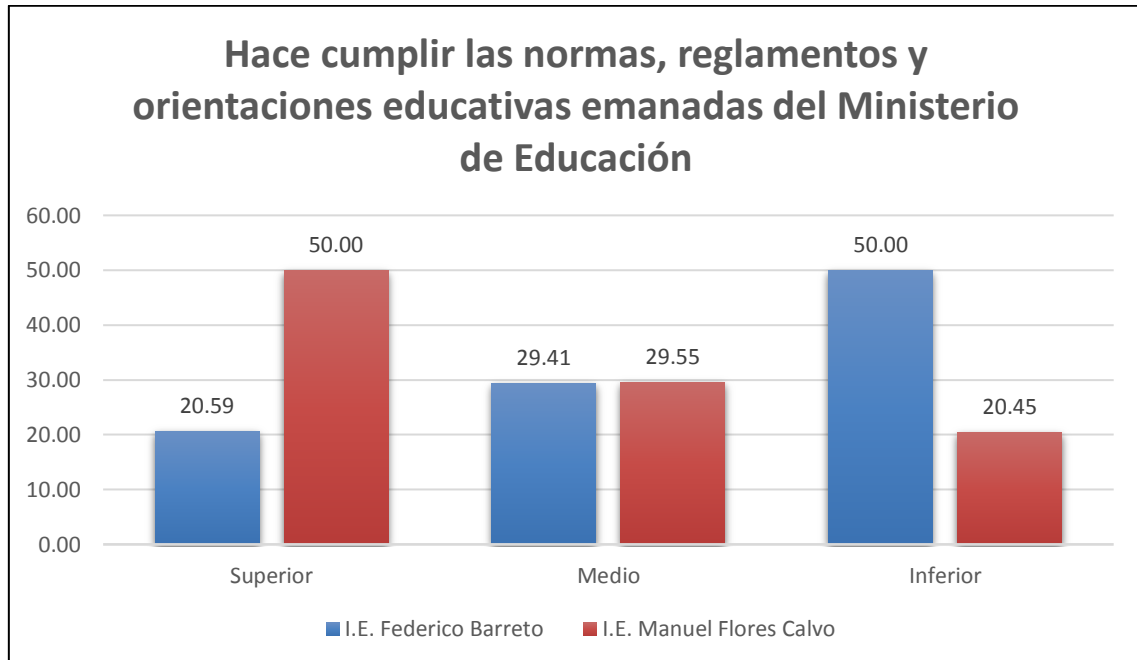
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional

Hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas emanadas del Ministerio de Educación												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	21.43	04	20.00	07	20.59	08	50.00	14	50.00	22	50.00
Medio	04	28.57	06	30.00	10	29.41	05	31.25	08	28.57	13	29.55
Inferior	07	50.00	10	50.00	17	50.00	03	18.75	06	21.43	09	20.45
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 06

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional



FUENTE: Tabla 06

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 06

En la Tabla 06, y su gráfico, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según indicador*: “Hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas emanadas del Ministerio de Educación”. Los resultados son:

El 21,43%, de los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto califican al nivel de liderazgo del Director como “Superior”, el 28,57%, lo ubica en un nivel “Medio” y el 50,00% en el nivel “Inferior”. Según la opinión de los docentes del nivel secundario, el 20,00% ubica al liderazgo del director en el nivel “Superior”, el 30,00% en nivel “Medio” y el 50,00% en el nivel “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo los docentes en un 50,00%, opinan que el nivel de liderazgo del director es de nivel “Superior”; el 31,25% lo ubica como un nivel “Medio”; y el 18,75% opina que es de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario señalan en un 50,00% que el nivel de liderazgo del director es “Superior”; el 28,57% lo califica como de nivel “Medio” y el 21,43% dice que de nivel “Inferior”.

Concluyentemente; se deduce que el Nivel de liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior” con un 50,00%; mientras que en la I.E. Manuel Flores Calvo se observa que el nivel de liderazgo del director es “Superior” en un 50,00%.

Tabla 07

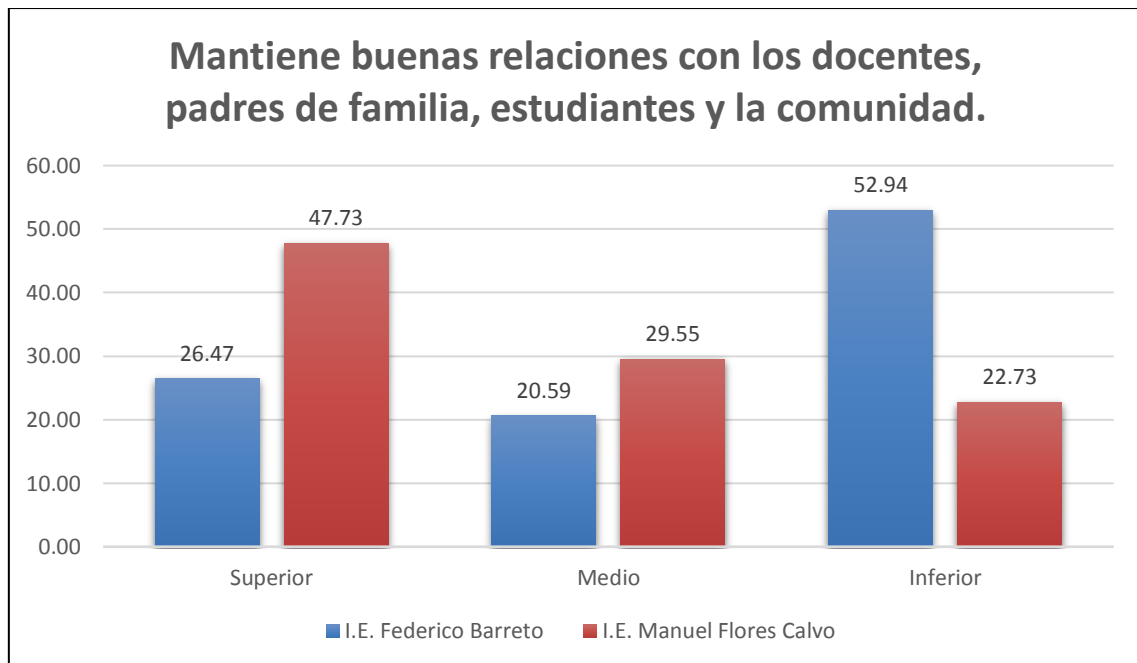
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional

Mantiene buenas relaciones con los docentes, padres de familia, estudiantes y la comunidad.													
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto					TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo					TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni		Primaria		Secundaria		ni		
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100			
Superior	04	28.57	05	25.00	09	26.47	09	56.25	12	42.86	21	47.73	
Medio	03	21.43	04	20.00	07	20.59	04	25.00	09	32.14	13	29.55	
Inferior	07	50.00	11	55.00	18	52.94	03	18.75	07	25.00	10	22.73	
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00	

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 07

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional



FUENTE: Tabla 07

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 07

Los datos que se presentan en la Tabla 07 y su gráfico corresponden a los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según el ítem*: “Mantiene buenas relaciones con los docentes, padres de familia, estudiantes y la comunidad”.

Los docentes de la I.E. Federico Barreto, en un 28,57% manifiestan que el nivel de liderazgo es de nivel “Superior”; el 21,43% de nivel “Medio” y el 50,00% de nivel “Inferior”. Según los docentes del nivel secundario, el 25,00% manifiesta que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 20,00% que es un nivel “Medio” y el 55,00% señale que nivel de liderazgo es “Inferior”.

En el nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, los docentes en un 56,25% ubican el liderazgo del director en un nivel “Superior”; el 25,00% en el nivel “Medio” y el 18,75% en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario ubican en un 42,86% el liderazgo del director en un nivel “Superior”; un 32,14% en un nivel “Medio” y el 25,00% lo ubican en un nivel “Inferior”.

Interpretando los resultados, podemos afirmar que el liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior” con un 52,94%. Mientras que en la I.E. Manuel Flores Calvo, el liderazgo del director se califica como de nivel “Superior” con un 47,73%.

Tabla 08

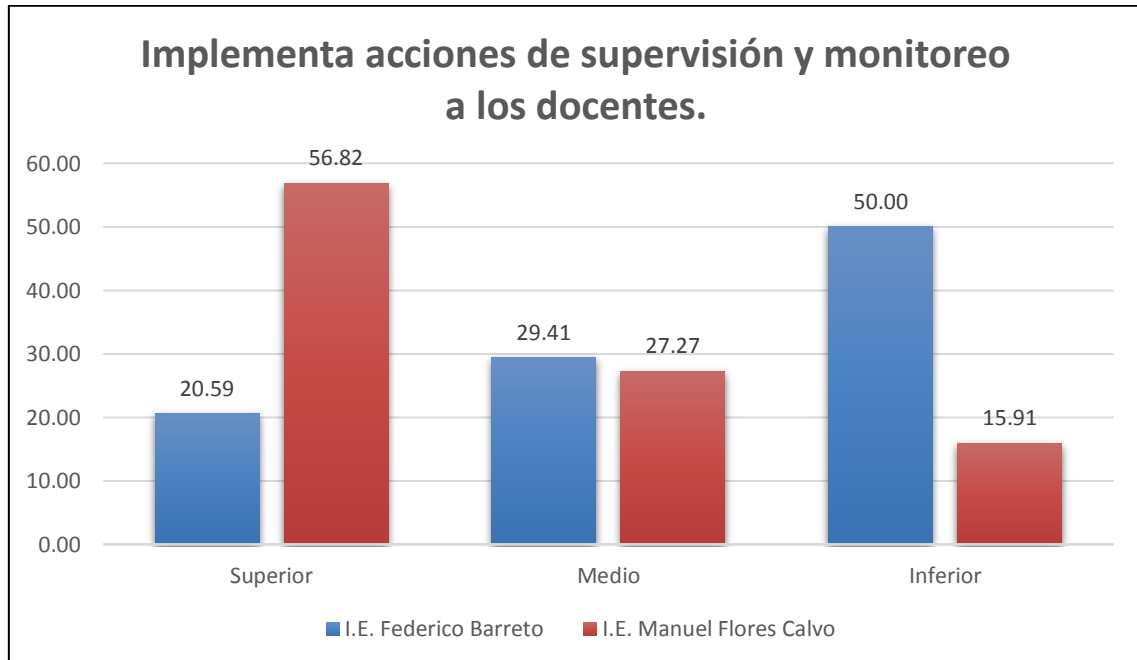
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico

Implementa acciones de supervisión y monitoreo a los docentes												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	05	25.00	07	20.59	11	68.75	14	50.00	25	56.82
Medio	04	28.57	06	30.00	10	29.41	03	18.75	09	32.14	12	27.27
Inferior	08	57.14	09	45.00	17	50.00	02	12.50	05	17.86	07	15.91
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 08

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico



FUENTE: Tabla 08

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 08

En la Tabla 08, se observan los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director de acuerdo al indicador*: “Implementa acciones de supervisión y monitoreo a los docentes.”, los mismos que se analizan así:

Los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, en un 14,29% manifiestan que el liderazgo del Director es de nivel “Superior”; el 28,57% lo ubica en un nivel “Medio” y el 57,14% en el nivel “Inferior”. En el nivel secundario, el 25,00% manifiesta que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 30,00% opina que es un nivel “Medio” y el 45,00% señale que nivel de liderazgo es “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo, el 68,75% de los docentes señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior”; el 18,75% señala que es de nivel “Medio” y el 12,50% opina que es de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior” reflejados con un 50,00%; el 32,14% señala que es de nivel “Medio” y el 17,86% lo ubica en un nivel “Inferior”.

Concluyentemente, se puede afirmar que el liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, según el 50,00% de los docentes, es de nivel “Inferior”; mientras que en la I.E. Manuel Flores Calvo, el 56,82% de los docentes consideran que es de nivel “Superior”.

Tabla 09

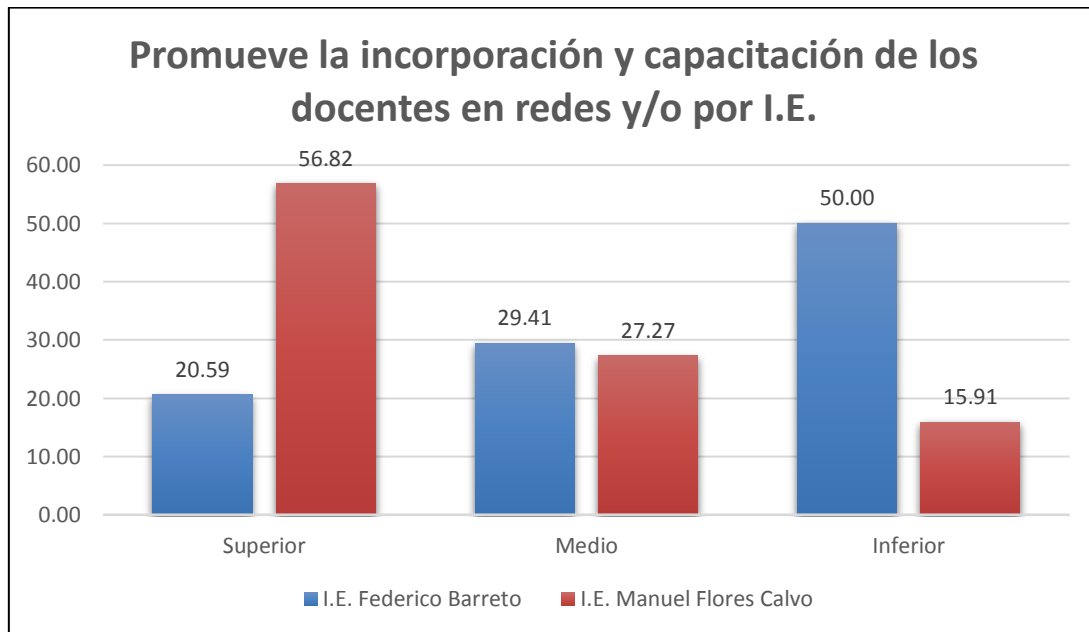
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico

Promueve la incorporación y capacitación de los docentes en redes y/o por I.E.												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	21.43	04	20.00	07	20.59	09	56.25	12	42.86	21	47.73
Medio	05	35.71	06	30.00	11	32.35	05	31.25	10	35.71	15	34.09
Inferior	06	42.86	10	50.00	16	47.06	02	12.50	06	21.43	08	18.18
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 09

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico



FUENTE: Tabla 09

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 09

En la Tabla 09, se observan los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director*. Se preguntó si el Director “Promueve la incorporación y capacitación de los docentes en redes y/o por I.E.”.

En la I.E. Federico Barreto los docentes del nivel primario en un 21,43% ubican el liderazgo del director en el nivel “Superior”; el 35,71% lo ubica en un nivel “Medio” y el 42,86% en el nivel “Inferior”. En el nivel secundario, el 20,00% opina que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 30,00% dice que es un nivel “Medio” y el 50,00% señala que nivel de liderazgo es “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo, el 56,25% de los docentes señalan que el liderazgo del director es de nivel “Superior”; el 31,25% señala que es de nivel “Medio” y el 12,50% opina que es de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 42,86%, ubican el liderazgo del director en un nivel “Superior”; el 35,71% señala que es de nivel “Medio” y el 21,43% lo ubica en un nivel “Inferior”.

De la información procesada, se puede concluir que el liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, según el 47,06%, es de nivel “Inferior”; mientras que los docentes de la I.E. Manuel Flores Calvo, en el 47,73%, consideran que el nivel de liderazgo es “Superior”.

Tabla 10

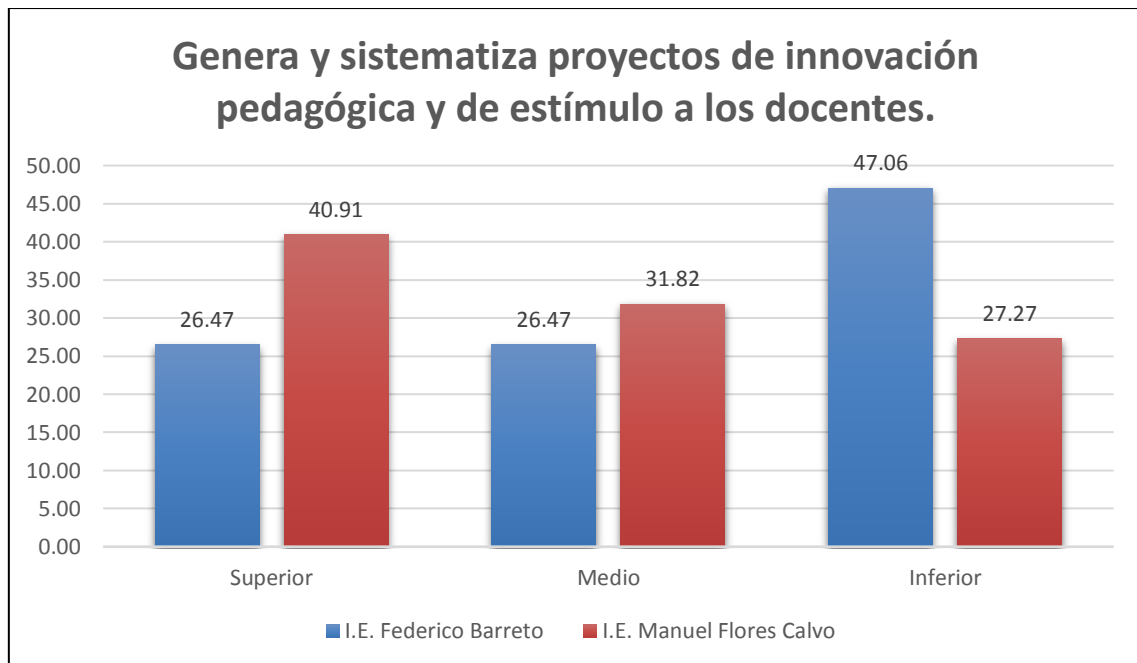
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico

Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica y de estímulo a los docentes.												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	28.57	05	25.00	09	26.47	07	43.75	11	39.29	18	40.91
Medio	03	21.43	06	30.00	09	26.47	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	07	50.00	09	45.00	16	47.06	04	25.00	08	28.57	12	27.27
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 10

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico



FUENTE: Tabla 10

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 10

Los datos contenidos en la Tabla 10 y su respectivo gráfico, corresponden a la encuesta aplicada a los docentes de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según el indicador*: “Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica y de estímulo a los docentes.”.

El 28,57% de los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, ubican liderazgo del director en un nivel “Superior”; el 21,43% lo ubica en un nivel “Medio” y el 50,00% en el nivel “Inferior”. En el nivel secundario, el 25,00% manifiesta que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 30,00% opina que es un nivel “Medio” y el 45,00% señale que nivel de liderazgo es “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo señalan que el nivel de liderazgo del director es de nivel “superior, en un 43,75%; el 31,25% afirma que es un nivel “Medio” y el 25,00% opina que es de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior” en un 39,29%; el 32,14% dice que es de nivel “Medio” y el 28,57% lo ubica en un nivel “Inferior”.

Concluyentemente se puede afirmar que el Nivel de liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, según la encuesta aplicada a los docentes (47,06%) es de nivel “Inferior”; en tanto que en la I.E. Manuel Flores Calvo, los docentes (40,91%), consideran que el liderazgo del director es de nivel superior “Superior”.

Tabla 11

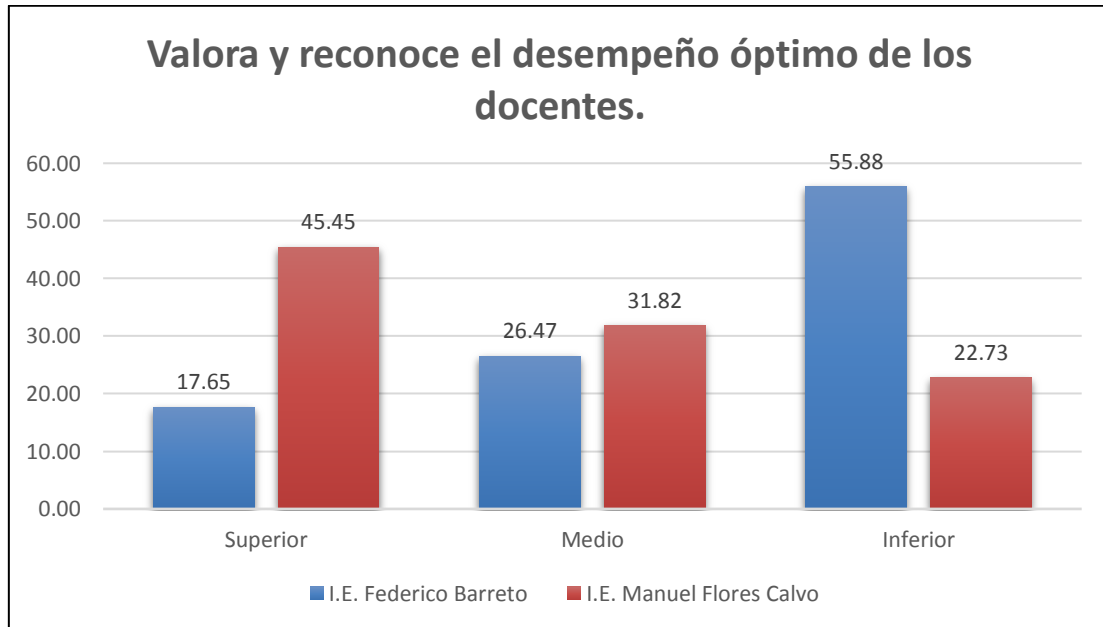
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico

Valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	04	20.00	06	17.65	07	43.75	13	46.43	20	45.45
Medio	04	28.57	05	25.00	09	26.47	06	37.50	08	28.57	14	31.82
Inferior	08	57.14	11	55.00	19	55.88	03	18.75	07	25.00	10	22.73
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 11

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico



FUENTE: Tabla 11

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 11

La Tabla 11, proporciona los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director, de acuerdo al indicador*: “Valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, en un 14,29%, manifiestan que el nivel de liderazgo del director es “Superior”; el 28,57% consideran que es de nivel “Medio” y el 57,14% en el nivel “Inferior”. Según la información de los docentes del nivel secundario, el 20,00% manifiesta que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 25,00% opina que es un nivel “Medio” y el 55,00% señale que nivel de liderazgo es “Inferior”.

Por su parte, el 43,75% de los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo señalan que el nivel de liderazgo del director es “superior”; el 37,50% señala que es un nivel “Medio” y el 18,75% opina que es de nivel “Inferior”. El 46,43%; de los docentes del nivel secundario afirman que el nivel de liderazgo del director es “Superior”; el 28,57% señala que es de nivel “Medio” y el 25,00% lo ubica en un nivel “Inferior”.

Concluyentemente, se puede deducir que el liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, según el 55,88%, es de nivel “Inferior”; mientras que el 45,45% de los docentes de la I.E. Manuel Flores Calvo identifican que liderazgo del Director es de nivel “Superior”.

Tabla 12

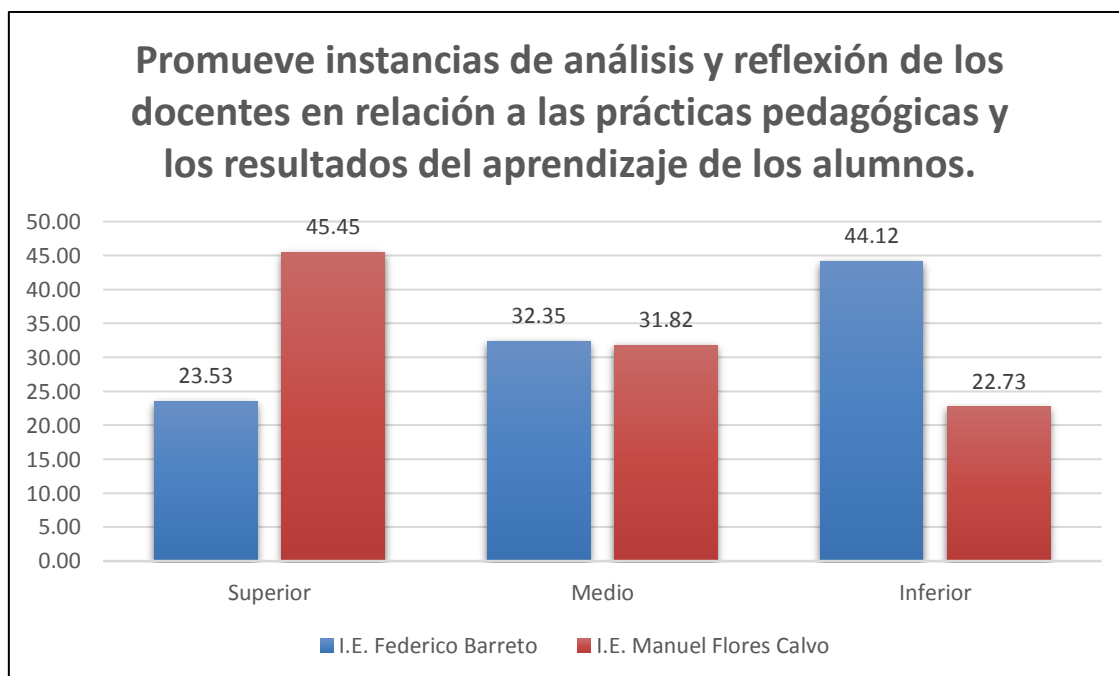
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico

Promueve instancias de análisis y reflexión de los docentes en relación a las prácticas pedagógicas y los resultados del aprendizaje de los alumnos.												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	21.43	05	25.00	08	23.53	08	50.00	12	42.86	20	45.45
Medio	04	28.57	07	35.00	11	32.35	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	07	50.00	08	40.00	15	44.12	03	18.75	07	25.00	10	22.73
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 12

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico



FUENTE: Tabla 12

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 12

En la Tabla 12 su respectivo gráfico, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según el indicador*: “Promueve instancias de análisis y reflexión de los docentes en relación a las prácticas pedagógicas y los resultados del aprendizaje de los alumnos.”.

En la I.E. Federico Barreto, los docentes del nivel primario en un 21,43% indican que el liderazgo del director es de nivel superior “Superior”; el 28,57% de nivel “Medio” y el 50,00% de nivel “Inferior”. Según los docentes del nivel secundario, el 25,00% manifiesta que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 35,00% opina que es un nivel “Medio” y el 40,00% señale que nivel de liderazgo es “Inferior”.

Por su parte, los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, en un 50,00%, ubican al liderazgo del director en el nivel “Superior”; el 31,25% señala que es un nivel “Medio” y el 18,75% afirma que es de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 42,86%, señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior”; el 32,14% señala que es de nivel “Medio” y el 25,00% opina que es nivel “Inferior”.

En consecuencia, se puede deducir que el liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, según el 44,12% de los docentes es de nivel “Inferior”; mientras los resultados obtenidos de la I.E. Manuel Flores Calvo, indican que para el 45,45% de los docentes encuestados el nivel de liderazgo es “Superior”.

Tabla 13

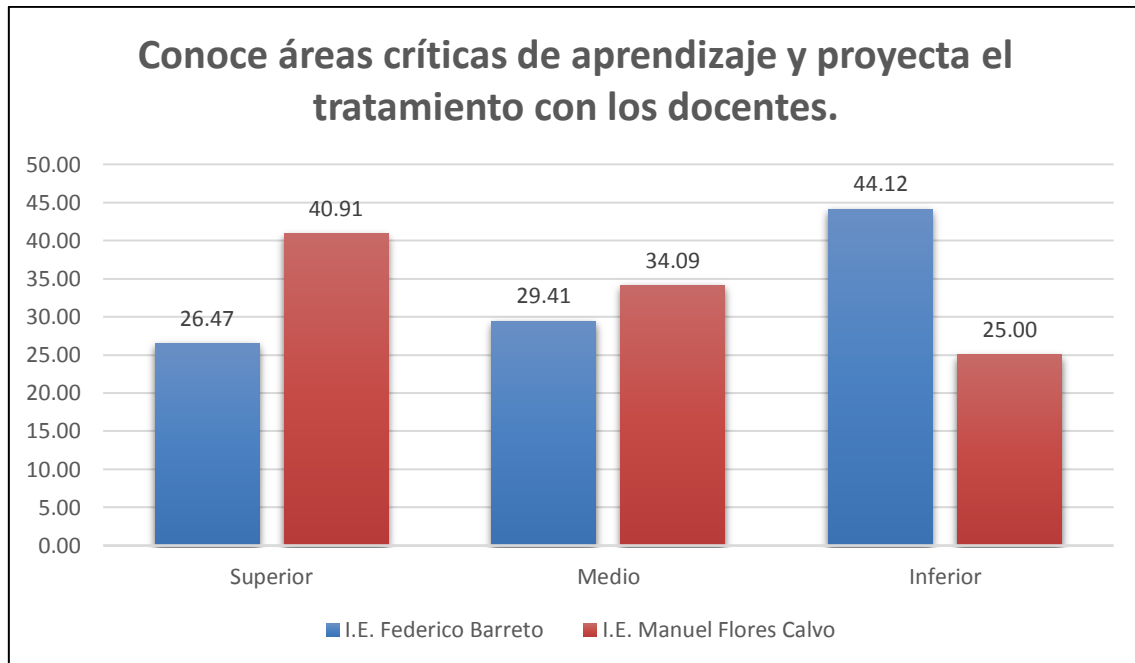
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico

Conoce áreas críticas de aprendizaje y proyecta el tratamiento con los docentes.												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	28.57	05	25.00	09	26.47	07	43.75	11	39.29	18	40.91
Medio	04	28.57	06	30.00	10	29.41	05	31.25	10	35.71	15	34.09
Inferior	06	42.86	09	45.00	15	44.12	04	25.00	07	25.00	11	25.00
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 13

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico



FUENTE: Tabla 13

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 13

La información de la Tabla 13, corresponde a los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director, de acuerdo al indicador: “Conoce áreas críticas de aprendizaje y proyecta el tratamiento con los docentes”*, que se detalla:

“El 28,57% de los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto manifiestan que el liderazgo del director es de nivel “Superior”; el mismo porcentaje (28,57%) lo ubica en un nivel “Medio” y el 42,86% en el nivel “Inferior”. Según la opinión de los docentes del nivel secundario, el 25,00% considera que liderazgo del director es de nivel “Superior”, el 30,00% que es un nivel “Medio” y el 45,00% señalan que nivel de liderazgo es “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, en un 43,75% señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior”; el 31,25% señala que es un nivel “Medio” y el 25,00% opina que es de nivel “Inferior”. Así mismo, el 39,39% de los docentes del nivel secundario señalan que el liderazgo del director es de nivel “Superior”; el 35,71% de nivel “Medio” y el 25,00% lo ubican en un nivel “Inferior”.

Interpretando la información se puede deducir que el Nivel de liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto es de nivel “Inferior”, según el 44,12% de los encuestados; mientras que los resultados obtenidos de la I.E. Manuel Flores Calvo, el 40,91% señalan que el nivel de liderazgo es “Superior”.

Tabla 14

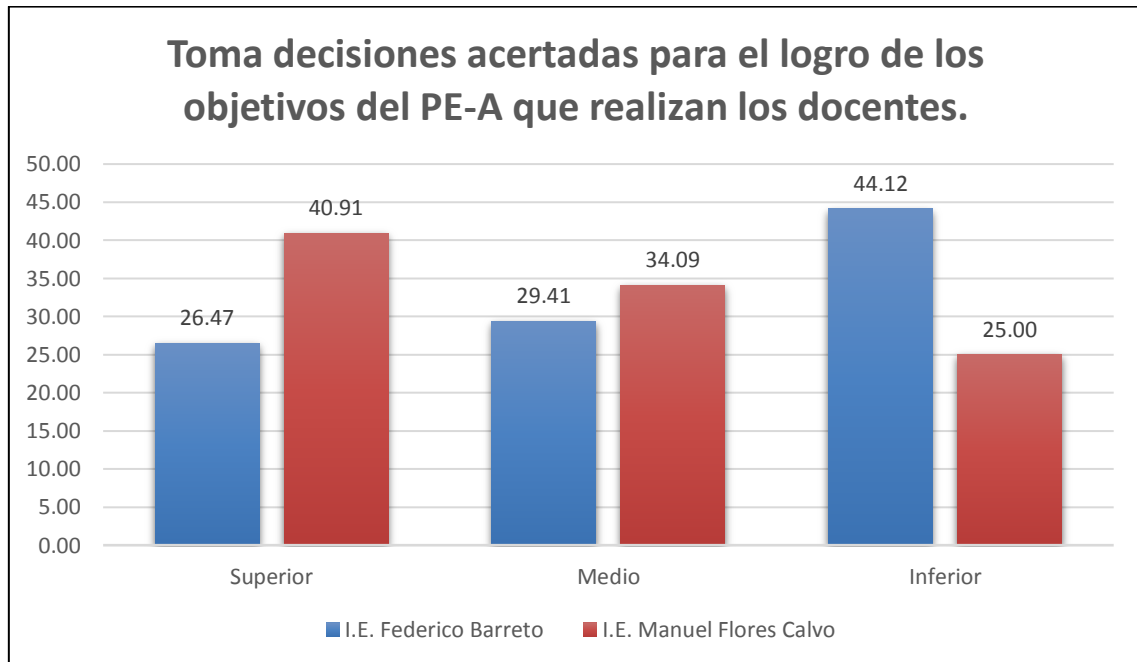
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico

Toma decisiones acertadas para el logro de los objetivos del PE-A que realizan los docentes.													
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100	
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100			
Superior	03	21.43	03	15.00	06	17.65	08	50.00	13	46.43	21	47.73	
Medio	04	28.57	07	35.00	11	32.35	06	37.50	08	28.57	14	31.82	
Inferior	07	50.00	10	50.00	17	50.00	02	12.50	07	25.00	09	20.45	
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00	

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 14

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo pedagógico



FUENTE: Tabla 14

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 14

La Tabla 14, muestra los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según el indicador*: “Toma decisiones acertadas para el logro de los objetivos del PE-A que realizan los docentes.”.

En la I.E. Federico Barreto, el 21,43% de los docentes del nivel primario; califican que el liderazgo del director es de nivel “superior”; el 28,57% lo ubica en un nivel “Medio” y el 50,00% en el nivel “Inferior”. Según el 15,00% de los docentes del nivel secundario, el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 35,00% opina que es un nivel “Medio” y el 50,00% señala que nivel de liderazgo es “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo, 50,00% de los docentes del nivel primario señalan que el nivel de liderazgo del director es “superior”; el 37,50% opina que es un nivel “Medio” y el 12,50% dice que es de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 46,43% señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior”; el 28,57% señala que es de nivel “Medio” y el 25,00% lo ubica en un nivel “Inferior”.

En síntesis, se puede afirmar que el nivel de liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior”(50,00% de docentes); mientras que en la I.E. Manuel Flores Calvo el liderazgo del Director es de nivel “Superior” (47.73% de docentes).

Tabla 15

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo

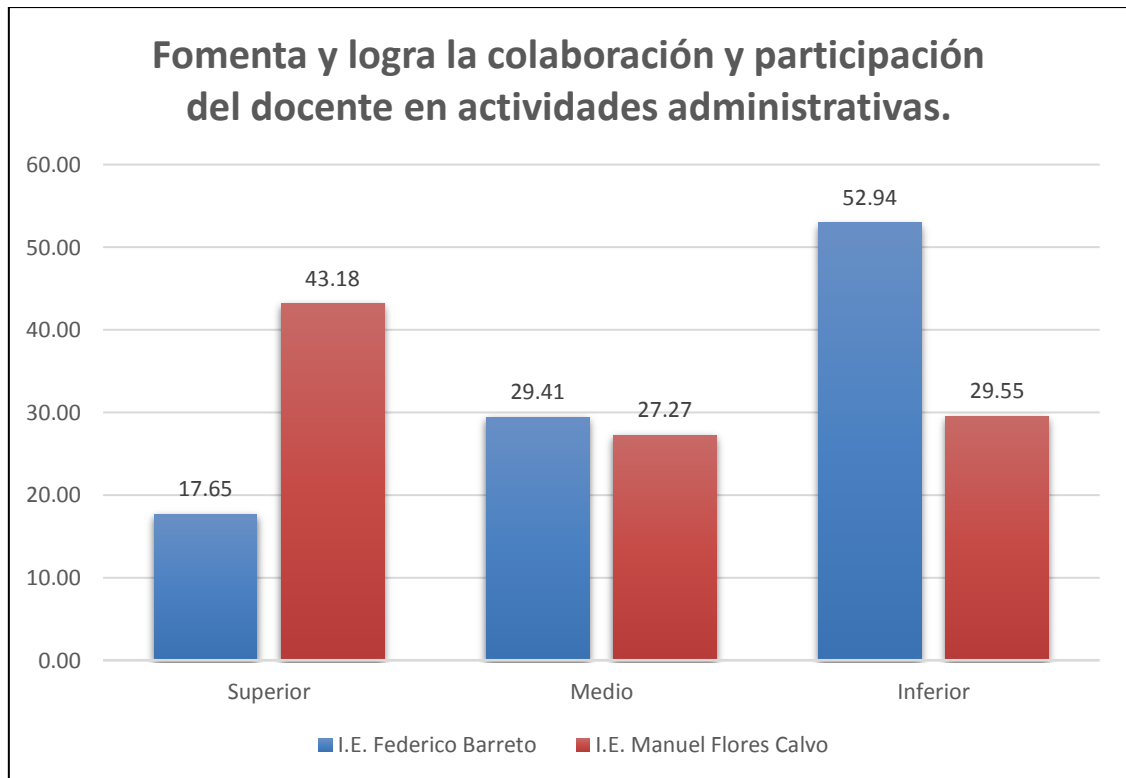
Fomenta y logra la colaboración y participación del docente en actividades administrativas.

NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100		ni	hix100	ni	hix100			
Superior	03	21.43	03	15.00	06	17.65	07	43.75	12	42.86	19	43.18
Medio	05	35.71	05	25.00	10	29.41	05	31.25	07	25.00	12	27.27
Inferior	06	42.86	12	60.00	18	52.94	04	25.00	09	32.14	13	29.55
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 15

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo



FUENTE: Tabla 15

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 15

La Tabla 15, muestra los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo, indicador: “El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente en actividades administrativas”*

De su lectura se desprende que el 21,43% de los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto consideran que liderazgo del director es de un nivel “Superior”; el 35,71% se ubica en un nivel “Medio” y el 42,86% en el nivel “Inferior”. Según la opinión de los docentes del nivel secundario, el 15,00% manifiesta que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 25,00% opina que es un nivel “Medio” y el 60,00% señale que nivel de liderazgo es “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, en un 43,75%; tipifica que el liderazgo del director es de nivel “Superior” el 31,25% señala que es un nivel “Medio” y el 25,00% que es de nivel “Inferior”. Para el 42,86% de los docentes del nivel secundario el liderazgo del director es de nivel “Superior”; para el 25,00% es de nivel “Medio” y el 32,14% lo ubica en un nivel “Inferior”.

En conclusión, se puede afirmar que el liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior” (52,94% de docentes); mientras que en la I.E. Manuel Flores Calvo, los docentes (43,18%) señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior”.

Tabla 16

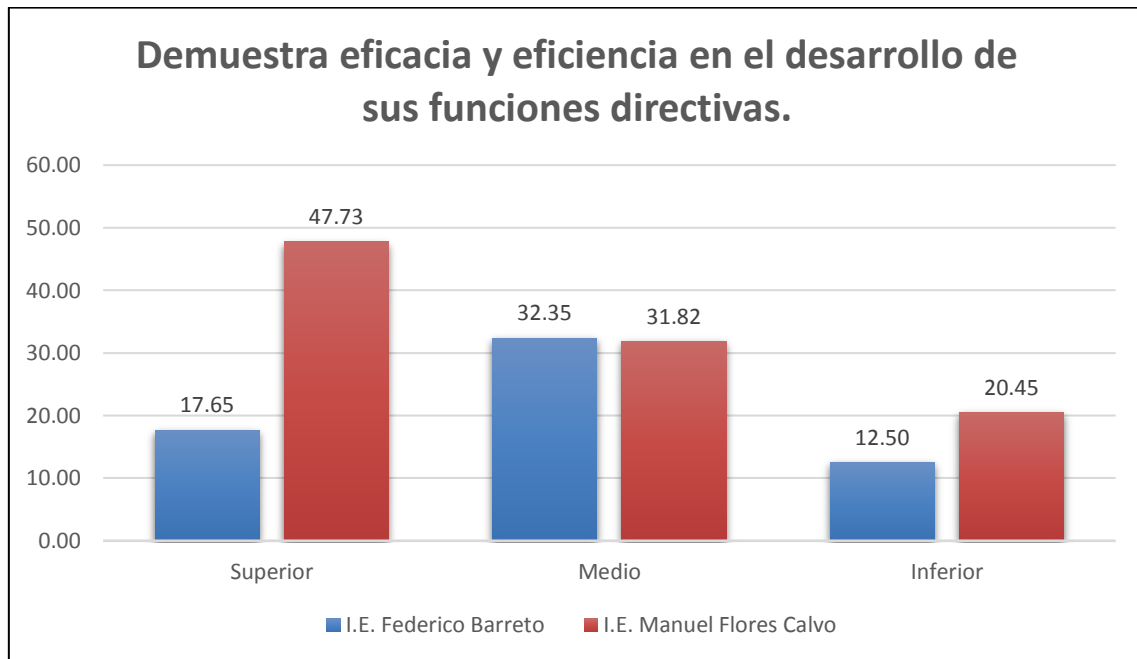
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo

Demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones directivas.												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	04	20.00	06	17.65	08	50.00	13	46.43	21	47.73
Medio	04	28.57	07	35.00	11	32.35	06	37.50	08	28.57	14	31.82
Inferior	08	57.14	09	45.00	17	50.00	02	12.50	07	25.00	09	20.45
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 16

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo



FUENTE: Tabla 16

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 16

La Tabla 16, evidencia los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo, de acuerdo al indicador: “Demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones directivas”*:

El 14,29% de los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto manifiestan que el liderazgo del director es de nivel “Superior”; un el 28,57% lo ubican en un nivel “Medio” y el 57,14% en el nivel “Inferior”. Según el 20,00% de los docentes del nivel secundario, el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 35,00% opina que es un nivel “Medio” y el 45,00% señale que nivel de liderazgo es “Inferior”.

En cuanto a la I.E. Manuel Flores Calvo, el 50,00% de los docentes del nivel primario califican el liderazgo del director como de nivel Superior” el 37,50% señala que es un nivel “Medio” y el 12,50% opina que es de nivel “Inferior”. Mientras que los docentes del nivel secundario, en un 46,43% señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior”; el 28,57% opina que es de nivel “Medio” y el 25,00% lo ubica en un nivel “Inferior”.

Concluyentemente; se puede afirmar que el liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior” (50,00% de los docentes); mientras que los resultados obtenidos de la I.E. Manuel Flores Calvo señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior” (47,73% de docentes).

Tabla 17

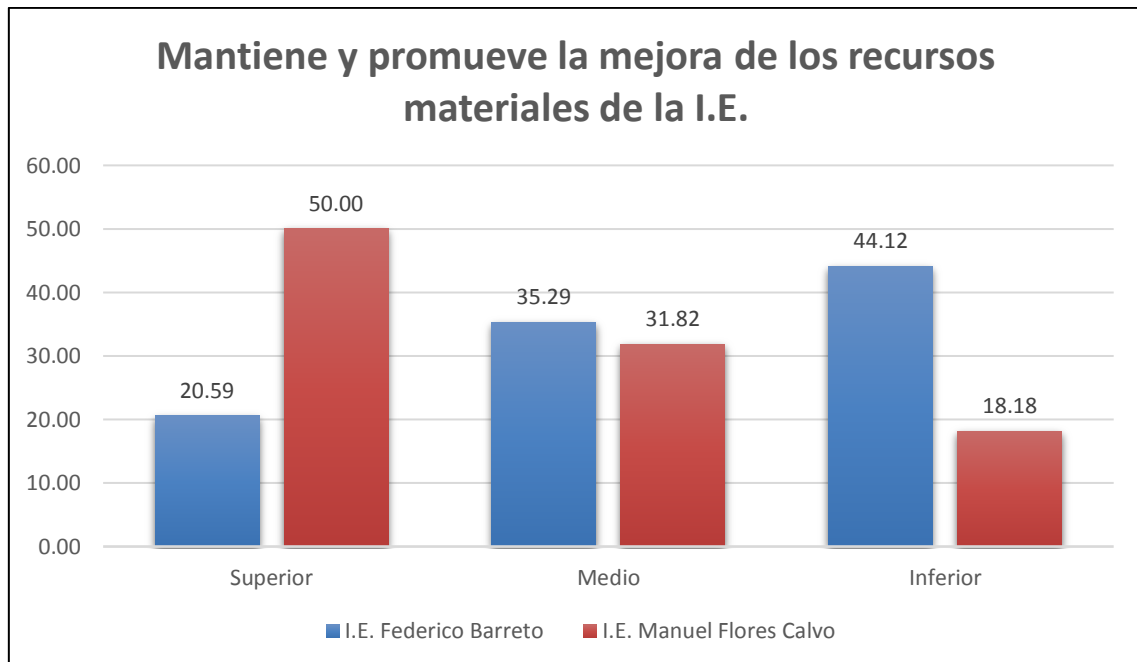
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo

Mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la I.E.												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	05	25.00	07	20.59	09	56.25	13	46.43	22	50.00
Medio	05	35.71	07	35.00	12	35.29	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	07	50.00	08	40.00	15	44.12	02	12.50	06	21.43	08	18.18
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 17

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo



FUENTE: Tabla 17

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 17

La Tabla 17, presenta la información referente a la encuesta aplicada a los docentes de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo*. Sobre la pregunta “Mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la I.E.”, éstos son los resultados:

En el nivel primario de la I.E. Federico Barreto, el 14,29% de los docentes manifiestan que el nivel de liderazgo del director es “Superior”; el 35,71% lo ubica en un nivel “Medio” y el 50,00% en el nivel “Inferior”. En el nivel secundario, el 25,00% de los docentes considera que el liderazgo del director es de nivel “Superior”, el 35,00% que es un nivel “Medio” y el 40,00% que es de nivel “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo, el 56,25% de los docentes encuestados califican al liderazgo del director en el nivel “Superior”; el 31,25% señala que es un nivel “Medio” y el 12,50% opina que es de nivel “Inferior”. Para el 46,43% de los docentes del nivel secundario el nivel de liderazgo del director es “Superior”; mientras que el 32,14% señala que es de nivel “Medio” y el 21,43% lo ubica en un nivel “Inferior”.

En síntesis, se puede afirmar que el nivel de liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, según el 44,12% de los docentes encuestados, es de nivel “Inferior”; en tanto, el 50,00% de los docentes de la I.E. Manuel Flores Calvo, consideran que el liderazgo del director es de nivel “Superior”.

Tabla 18

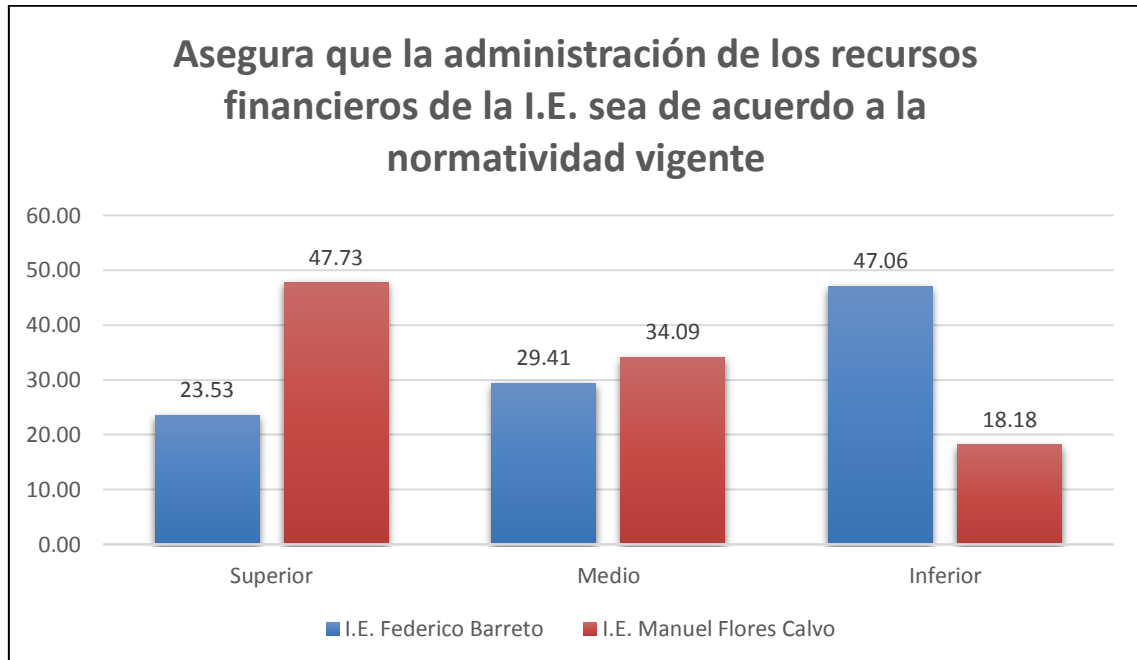
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo

Asegura que la administración de los recursos financieros de la I.E. sea de acuerdo a la normatividad vigente.												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	28.57	04	20.00	08	23.53	09	56.25	12	42.86	21	47.73
Medio	04	28.57	06	30.00	10	29.41	06	37.50	09	32.14	15	34.09
Inferior	06	42.86	10	50.00	16	47.06	01	6.25	07	25.00	08	18.18
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 18

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo



FUENTE: Tabla 18

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 18

La Tabla 18 y gráfico, contiene los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo*, según el ítem: “Asegura que la administración de los recursos financieros de la I.E. sea de acuerdo a la normatividad vigente”:

Los docentes, en un 28,57% del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, califican que el liderazgo del director se ubica en el nivel “Superior”; similar porcentaje (28,57%) se ubica en un nivel “Medio” y el 42,86% en el nivel “Inferior”. Según la opinión de los docentes del nivel secundario, el 20,00% manifiesta que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 30,00% opina que es un nivel “Medio” y el 50,00% señale que nivel de liderazgo es “Inferior”.

Los docentes del nivel primario del Manuel Flores Calvo, en un 56,25% señalan que el nivel de liderazgo del director es “superior”; el 37,50% que es un nivel “Medio” y el 6,25% que es de nivel “Inferior”. Por su parte, el 42,86% de los docentes del nivel secundario señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior”; el 32,14% que es de nivel “Medio” y el 25,00% lo ubican en un nivel “Inferior”.

La información indica que el nivel de liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior” (47,06% de los docentes), en tanto que en la I.E. Manuel Flores Calvo, el 47,73% de los docentes encuestados, indican que el nivel de liderazgo del director es “Superior”.

Tabla 19

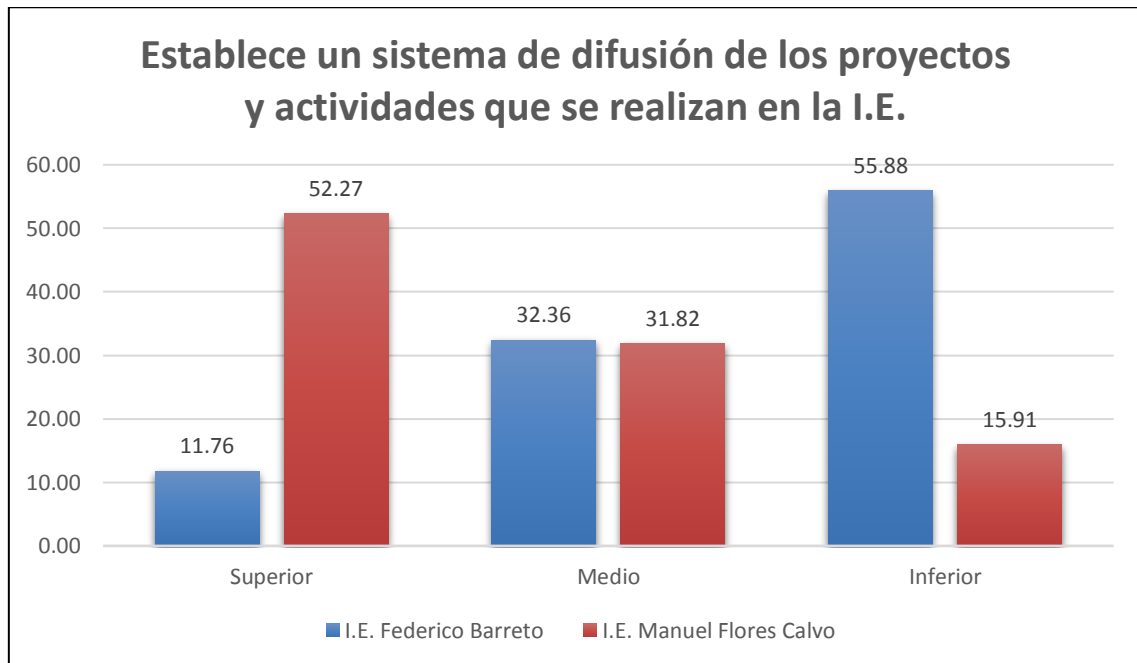
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo

Establece un sistema de difusión de los proyectos y actividades que se realizan en la I.E.												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	01	7.14	03	15.00	04	11.76	08	50.00	15	53.57	23	52.27
Medio	05	35.72	06	30.00	11	32.36	06	37.50	08	28.57	14	31.82
Inferior	08	57.14	11	55.00	19	55.88	02	12.50	05	17.86	07	15.91
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 19

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo



FUENTE: Tabla 19

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 19

En la Tabla 19, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo*, según el indicador: “Establece un sistema de difusión de los proyectos y actividades que se realizan en la I.E.”, lo que se detalla a continuación:

Los datos indican que para el 7,14% de los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, el liderazgo del director es de nivel “Superior”; el 35,72% lo ubica en un nivel “Medio” y el 57,14% en el nivel “Inferior”. Según el 15,00% de los docentes del nivel secundario, el liderazgo del director es de nivel “Superior”, el 30,00% opina que es un nivel “Medio” y el 55,00% es nivel “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, en un 50,00% afirman que el nivel de liderazgo del director es “superior”; el 37,50% lo considera en el nivel “Medio” y el 12,50% en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 53,57%, consideran que el liderazgo del director es de nivel “Superior”; el 28,57% señala que es de nivel “Medio” y el 17,86% lo ubica en un nivel “Inferior”.

Concluyentemente, se puede afirmar que el nivel de liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior” (55,88% de los encuestados⁹, y los resultados obtenidos de la I.E. Manuel Flores Calvo señalan que el nivel de liderazgo es “Superior” (52,27% de encuestados).

Tabla 20

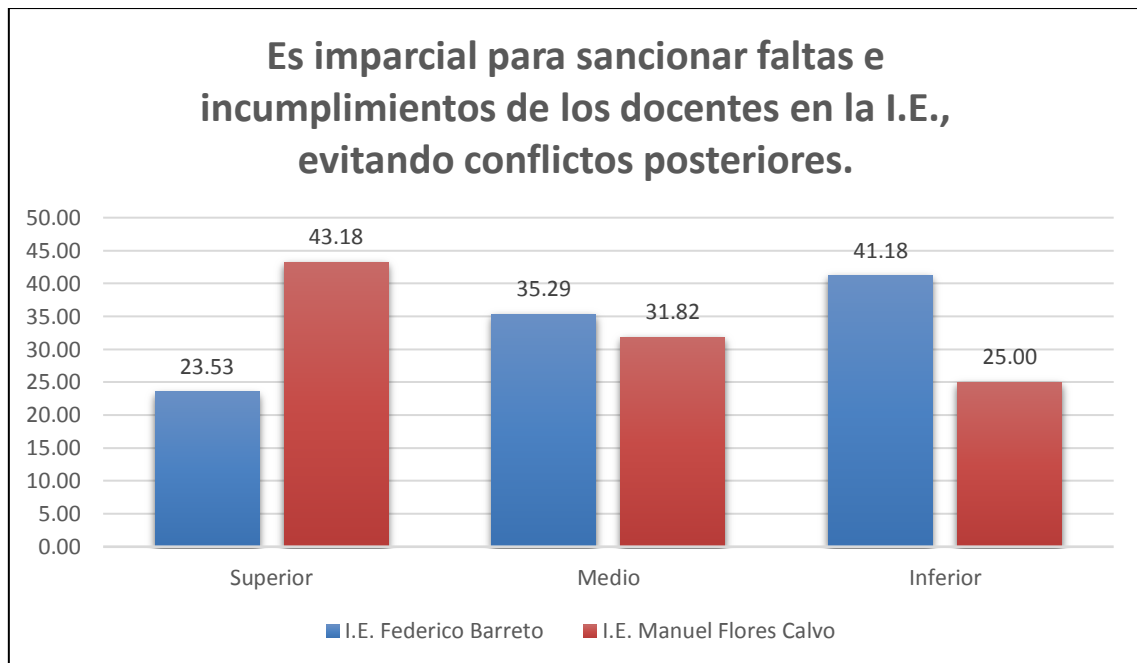
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo

Es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos de los docentes en la I.E., evitando conflictos posteriores												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	21.43	05	25.00	08	23.53	08	50.00	11	39.29	19	43.18
Medio	05	35.71	07	35.00	12	35.29	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	06	42.86	08	40.00	14	41.18	03	18.75	08	28.57	11	25.00
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 20

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo



FUENTE: Tabla 20

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 20

En la Tabla 20 y su gráfico, se aprecia los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al Nivel de *liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo*, según el ítem: “Es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos de los docentes en la I.E., evitando conflictos posteriores”.

En la I.E. Federico Barreto, el 21,43% de los docentes del nivel primario consideran que el liderazgo de los director es de nivel “superior”; un 35,71% lo ubica en un nivel “Medio” y el 42,86% en el nivel “Inferior”. Según el 25,00% de los docentes del nivel secundario, el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 35,00% opina que es un nivel “Medio” y el 40,00% indica que nivel de liderazgo es “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo, el 50,00% de los docentes del nivel primario, señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior”; el 31,25% que es de nivel “Medio” y el 18,75% que es de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 39,29% señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior”; el 32,14% señala que es de nivel “Medio” y el 28,57% lo ubica en un nivel “Inferior”.

En consecuencia, se puede señalar que el liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior” (41,18% de los encuestados); mientras que en la I.E. Manuel Flores Calvo, el 43,18% consideran el liderazgo del director es de nivel “Superior”.

Tabla 21

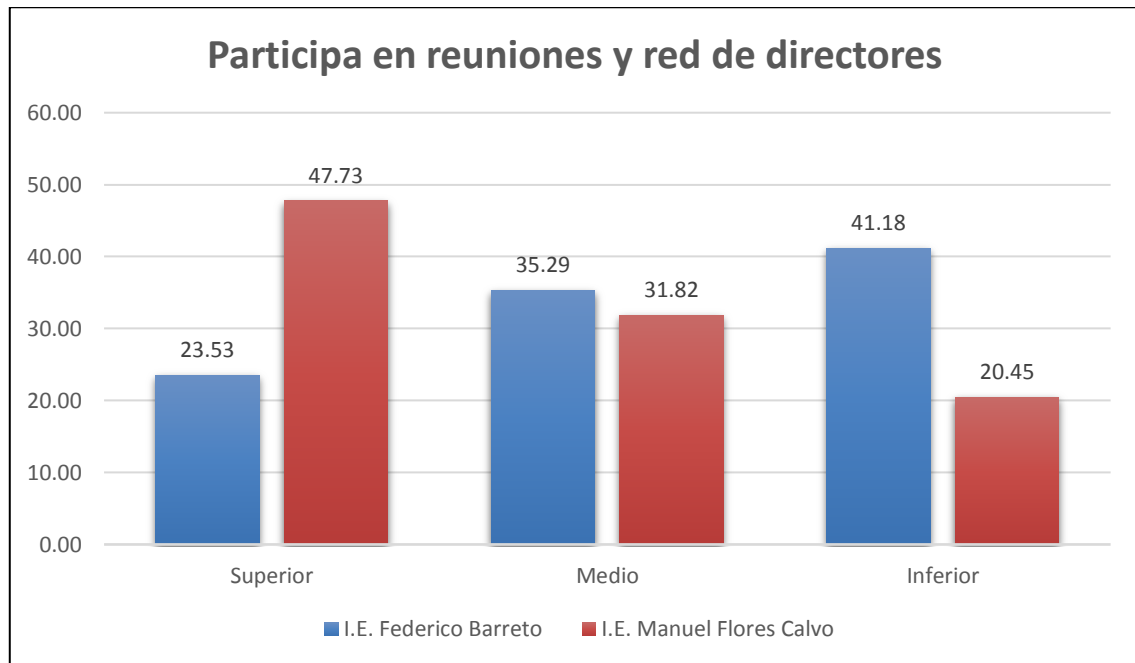
Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo

Participa en reuniones y red de directores.												
NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	04	20.00	06	17.65	09	56.25	12	42.86	21	47.73
Medio	05	35.71	06	30.00	11	32.35	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	07	50.00	10	50.00	17	50.00	02	12.50	07	25.00	09	20.45
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. de la muestra.

Figura 21

Nivel de liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo



FUENTE: Tabla 21

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 21

En la tabla N° 21 se presenta la información referente al Nivel de *liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo, e indicador: “Participa en reuniones y red de directores”*, da como resultado lo siguiente:

Los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, en un 14,29% manifiestan que el liderazgo del director es de nivel “Superior”; un 35,71% dice que es de nivel “Medio” y el 50,00% lo coloca en el nivel “Inferior”. Según la opinión de los docentes del nivel secundario, el 20,00% manifiesta que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 30,00% opina que es un nivel “Medio” y el 50,00% señala que nivel de liderazgo es “Inferior”.

Los docentes de la I.E. Manuel Flores Calvo, nivel primario, en un 56,25% califican al liderazgo del director como de nivel “Superior”; el 31,25% señala que es un nivel “Medio” y el 12,50% opina que es de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario señalan que el nivel de liderazgo del director es “Superior” reflejados con un 42,86%; el 32,14% señala que es de nivel “Medio” y el 25,00% lo ubica en un nivel “Inferior”.

Concluyentemente; se puede interpretar que el liderazgo del director de la I.E. Federico Barreto, según el 50,00% de los encuestados, es de nivel “Inferior”; mientras que los resultados obtenidos de la I.E. Manuel Flores Calvo señalan que el nivel de liderazgo es “Superior”(47,73%de encuestados)

Tabla 22

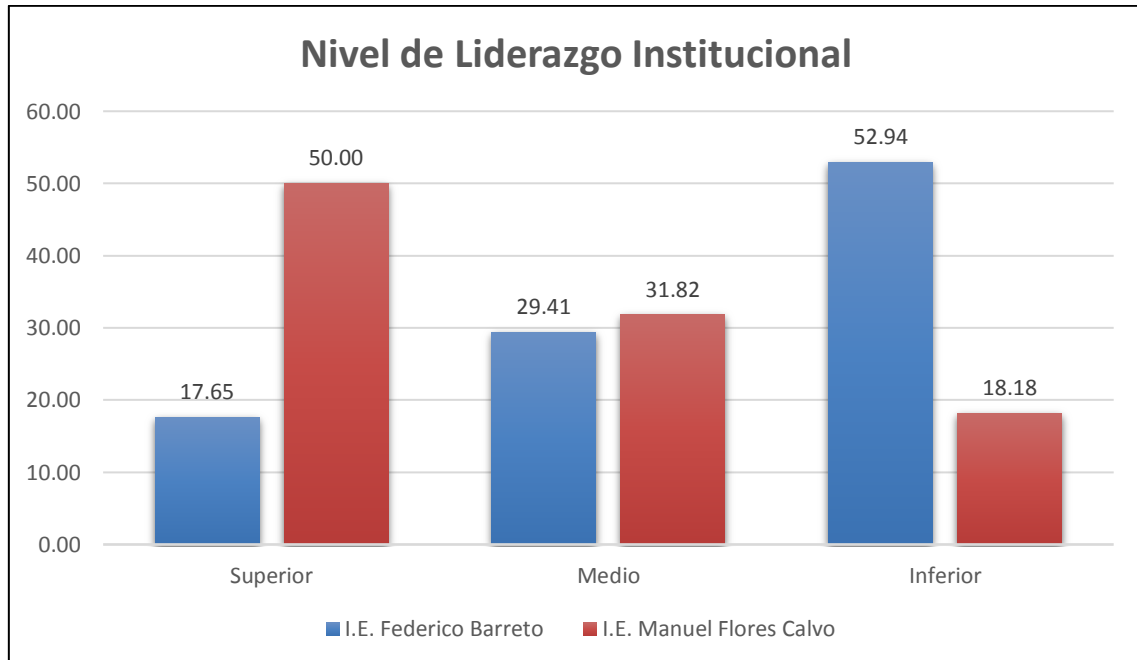
Consolidado del Nivel de Liderazgo Institucional de los directores de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del Distrito de Pocollay

NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100		ni	hix100	ni	hix100			
Superior	02	14.29	04	20.00	06	17.65	09	56.25	13	46.43	22	50.00
Medio	04	28.57	06	30.00	10	29.41	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	08	57.14	10	50.00	18	52.94	02	12.50	06	21.43	08	18.18
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Resultados de las tablas 01 al 07.

Figura 22

Consolidado del Nivel de Liderazgo Institucional de los directores de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del Distrito de Pocollay



FUENTE: Tabla 22

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 22

En la Tabla 22, se presenta la información consolidada referente al Nivel de *liderazgo del director según dimensión: liderazgo institucional*. De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del distrito de Pocollay, con el siguiente resultado:

Para el 14,29% de los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto el liderazgo del director es de nivel “Superior”, un 28,57% lo ubica en un nivel “Medio” y el 57,14% en el nivel “Inferior”. Según la opinión de los docentes del nivel secundario, el 20,00% manifiesta que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 30,00% opina que es un nivel “Medio” y el 50,00% señala que es “Inferior”.

El 56,25% de los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo señalan que el liderazgo del director es de nivel “Superior”; el 31,25% lo consideran como de nivel “Medio” y el 12,50% opina que es de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 46,43 % señalan que el liderazgo del director es de nivel “Superior”; el 32,14% que es de nivel “Medio” y el 21,43% que es nivel “Inferior”.

Concluyentemente; se puede afirmar que el NIVEL DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL del director de la I.E. Federico Barreto, según el 52, 94% de los docentes es de nivel “Inferior”; mientras que la I.E. Manuel Flores Calvo, el 50,00% califican al liderazgo del director como de nivel “Superior”.

Tabla 23

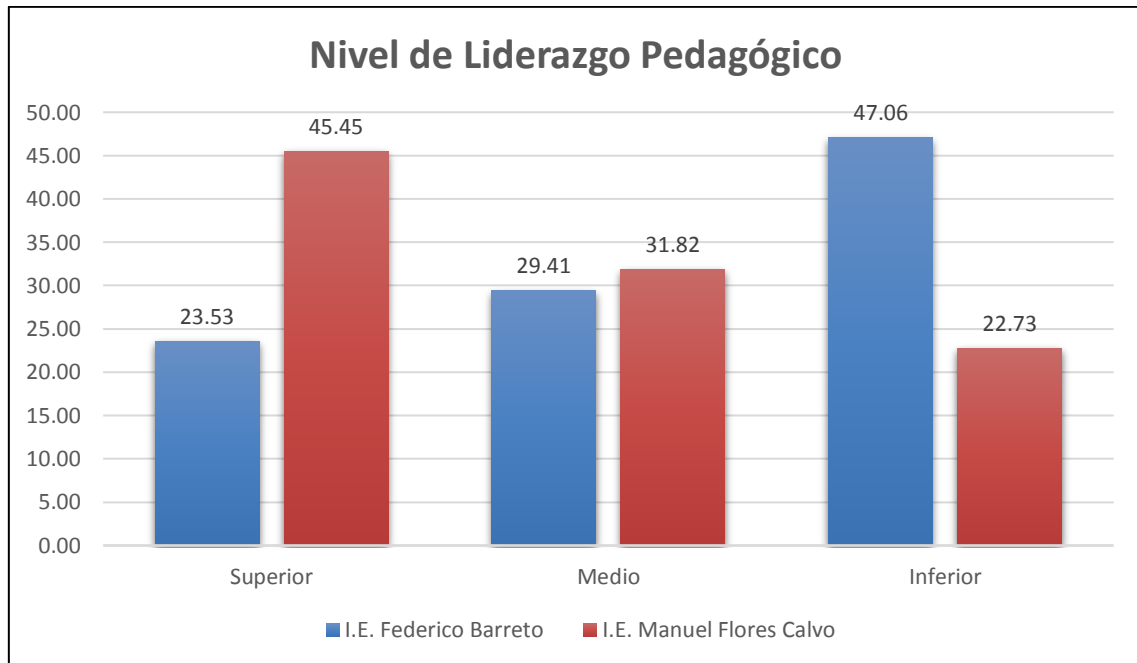
Consolidado del Nivel de Liderazgo Pedagógico de los directores de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del Distrito de Pocollay

NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	21.43	05	25.00	08	23.53	08	50.00	12	42.86	20	45.45
Medio	04	28.57	06	30.00	10	29.41	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	07	50.00	09	45.00	16	47.06	03	18.75	07	25.00	10	22.73
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Resultados de las tablas 08 al 14.

Figura 23

Consolidado del Nivel de Liderazgo Pedagógico de los directores de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del Distrito de Pocollay



FUENTE: Tabla 23

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 23

La información que se presenta en la tabla 23 y su gráfico, corresponde al Consolidado del Nivel de *liderazgo del director según dimensión: LIDERAZGO PEDAGÓGICO*. De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del distrito de Pocollay. Los resultados son los siguientes:

En la I.E. Federico Barreto, 21,43% de los docentes del nivel primario manifiestan que el liderazgo del director es de nivel “superior”; un 28,57% que es nivel “Medio” y el 50,00% que es de nivel “Inferior”. Según los docentes del nivel secundario, el 25,00% manifiesta que el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 30,00% opina que es un nivel “Medio” y el 45,00% señale que nivel es “Inferior”.

Por su parte, el 50,00% de los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, señalan que el liderazgo del director es “superior”; el 31,25% señala que es un nivel “Medio” y el 18,75% manifiesta que es de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 42,86% señalan que el liderazgo del director es de nivel “Superior”; el 32,14% señala que es de nivel “Medio” y el 25,00% lo ubica en un nivel “Inferior”.

Interpretando la información, se puede afirmar que el NIVEL DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO del director de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior” (45,00%); mientras que en la I.E. Manuel Flores Calvo, el 45,45% señalan que el liderazgo del director es de nivel “Superior”.

Tabla 24

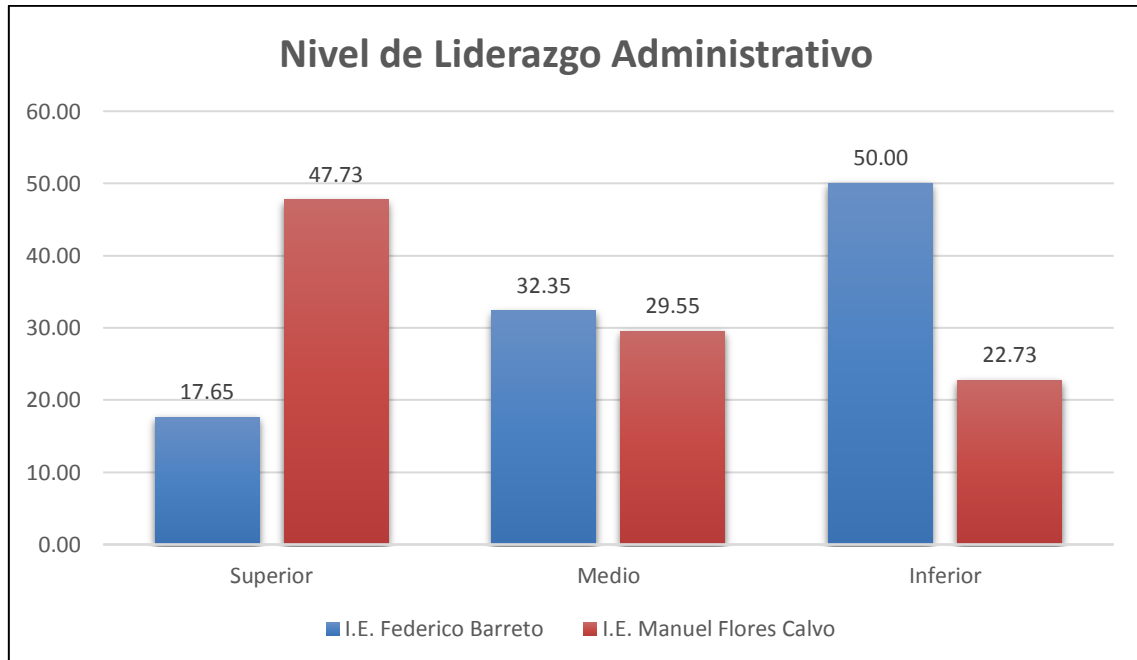
Consolidado del Nivel de Liderazgo Administrativo de los directores de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del Distrito de Pocollay

NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	04	20.00	06	17.65	08	50.00	13	46.43	21	47.73
Medio	05	35.71	06	30.00	11	32.35	05	31.25	08	28.57	13	29.55
Inferior	07	50.00	10	50.00	17	50.00	03	18.75	07	25.00	10	22.73
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Resultados de las tablas 15 al 21.

Figura 24

Consolidado del Nivel de Liderazgo Administrativo de los directores de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del Distrito de Pocollay



FUENTE: Tabla 24

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 24

La información de la Tabla 24 y su gráfico, corresponde al Consolidado del Nivel de *liderazgo del director según dimensión: liderazgo administrativo*. De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del distrito de Pocollay. Se tiene el siguiente resultado:

Los docentes del nivel primario de las I.E. Federico Barreto, en un 14,29% califican al liderazgo del director como de nivel “Superior”; el 35,71% se ubica en un nivel “Medio” y el 50,00% en el nivel “Inferior”. Según el 20,00% de docentes del nivel secundario, el nivel de liderazgo del director es “Superior”, el 30,00% opina que es un nivel “Medio” y el 50,00% señale que nivel de liderazgo es “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, en un 50,00%; consideran que el liderazgo del director es “Superior”; el 31,25% señala que es de nivel “Medio” y el 18,75% que es de nivel “Inferior”. El 46,43% de los docentes del nivel secundario afirman el liderazgo del director es de nivel “Superior”; el 28,57% señala que es de nivel “Medio” y el 25,00% lo ubica en un nivel “Inferior”.

En conclusión; podemos afirmar que el NIVEL DE LIDERAZGO ADMINISTRATIVO del director de la I.E. Federico Barreto, según el 50,00% de los docentes encuestados, es de nivel “Inferior”. En la I.E. Manuel Flores Calvo, el 47,73% consideran que el liderazgo del director de dicha institución es de nivel “Superior”.

Tabla 25

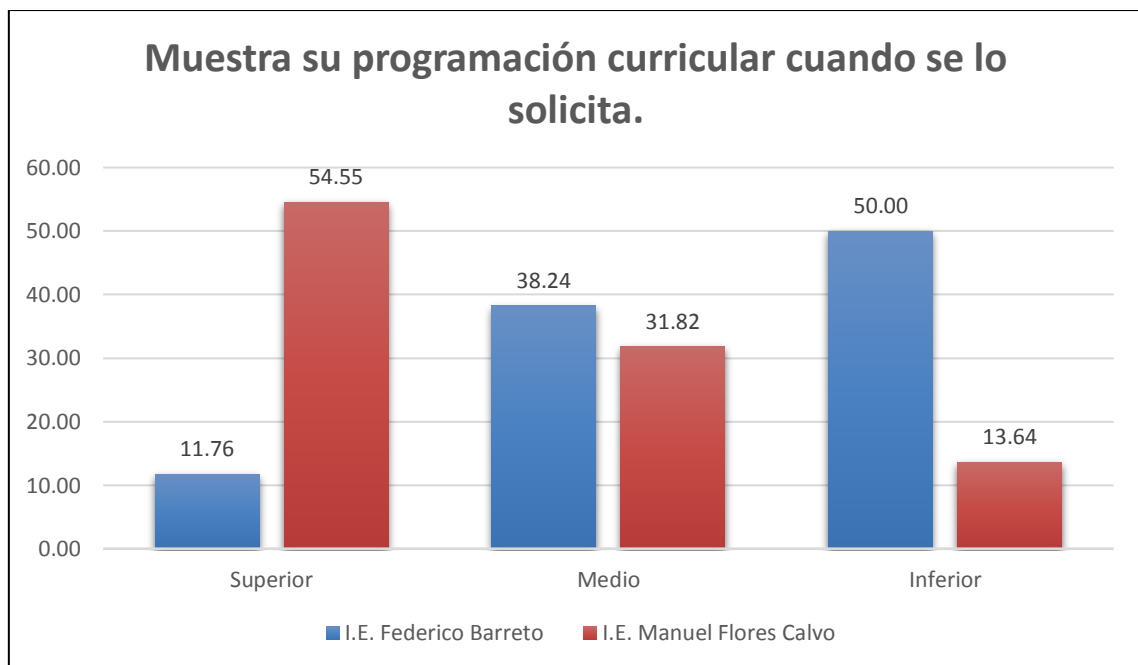
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular

Muestra su programación curricular cuando se lo solicita.												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	02	10.00	04	11.76	09	56.25	15	53.57	24	54.55
Medio	05	35.71	08	40.00	13	38.24	06	37.50	08	28.57	14	31.82
Inferior	07	50.00	10	50.00	17	50.00	01	6.25	05	17.86	06	13.64
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 25

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular



FUENTE: Tabla 25

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 25

La Tabla 25 y su gráfico contienen la información correspondiente a la encuesta aplicada a los directores de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, sobre el *Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular*, de acuerdo al ítem: “Muestra su programación curricular cuando se lo solicita.”.

En el nivel primario de la I.E. Federico Barreto, el 14,29% de los encuestados refieren que el nivel de desempeño profesional docente es de nivel “Superior”; el 35,71% de nivel “Medio” y el 50,00% de nivel “Inferior”. En el nivel secundario, el 10,00% lo ubica en el nivel “superior”; el 40,00% en el nivel “Medio” y el 50,00% en el nivel “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, según el 56,25% de los resultados de la encuesta, se ubican en un nivel “Superior” en cuanto al desempeño profesional; el 37,50% se ubica en un nivel “Medio” y el 6,25% se encuentra en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, para el 53,57% de los encuestados se ubican en el nivel “superior”; el 28,57% en el nivel “Medio”; y el 17,86% en el nivel “Inferior”.

En conclusión, según mayoría del personal directivo (50,00%) se puede afirmar que el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto es de nivel “Inferior”; mientras que en la I.E. Manuel Flores Calvo, el 54,55% de los encuestados señalan que el desempeño profesional de los docentes es de nivel “Superior”.

Tabla 26

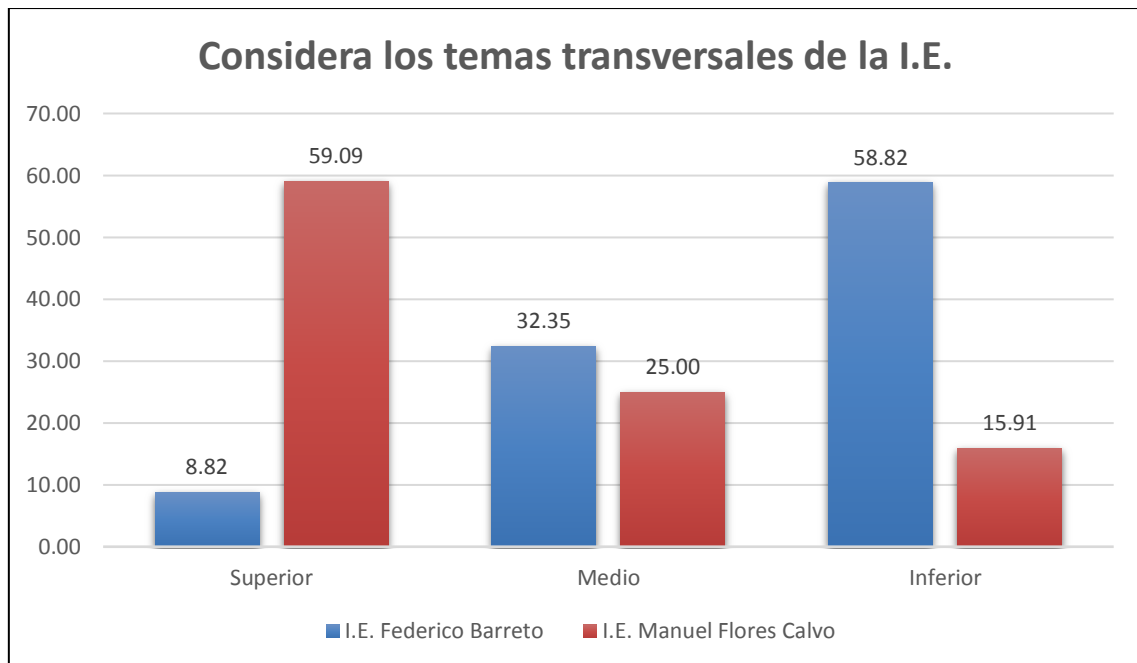
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular

Considera los temas transversales de la I.E.												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	01	7.14	02	10.00	03	8.82	10	62.50	16	57.14	26	59.09
Medio	04	28.57	07	35.00	11	32.35	04	25.00	07	25.00	11	25.00
Inferior	09	64.29	11	55.00	20	58.82	02	12.50	05	17.86	07	15.91
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 26

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular



FUENTE: Tabla 26

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 26

En la Tabla 26, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los directores de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes, según dimensión: curricular*, ítem si los docentes: “Considera los temas transversales de la I.E.”.

En la I.E. Federico Barreto, nivel primario, el 7,14% de los encuestados consideran que el desempeño profesional docente es de nivel “Superior”; el 28,57% se ubica en un nivel “Medio” y el 64,29% en el nivel “Inferior”. En el nivel secundario, el 10,00% está en el nivel “Superior” de desempeño profesional; el 35,00% en un nivel “Medio” y el 55,00% se ubican en un nivel de desempeño profesional “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo, los resultados de la encuesta indican que el 62,50%, de los docentes del nivel secundario se ubican un nivel “Superior”; el 25,00% en un nivel “Medio” y el 12,50% en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, para el 57,14% de los encuestados, se ubican en un nivel de desempeño profesional “Superior; el 25,00% en el nivel “Medio” y el 17,86% en el nivel “Inferior”.

Concluyendo, para la mayoría del personal directivo (58,82%) el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior”. En la I.E. Manuel Flores Calvo, la mayoría de los encuestados (59,09%) califican que los docentes se ubican en un nivel de desempeño profesional “Superior”.

Tabla 27

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular

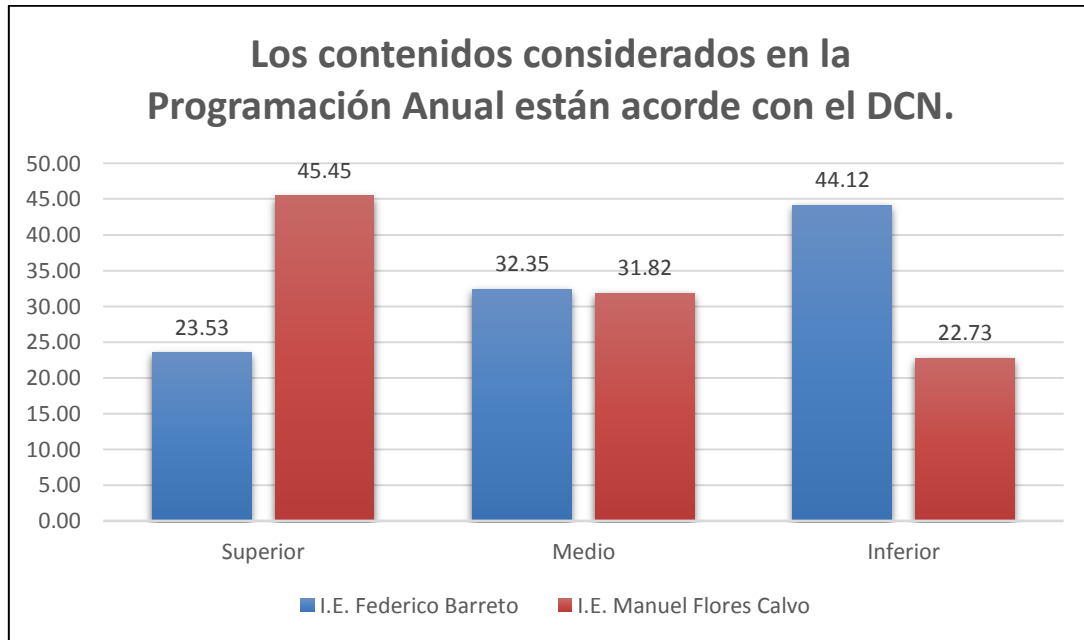
Los contenidos considerados en la Programación Anual están acorde con el DCN.

NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100		ni	hix100	ni	hix100			
Superior	03	21.43	05	25.00	08	23.53	08	50.00	12	42.86	20	45.45
Medio	04	28.57	07	35.00	11	32.35	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	07	50.00	08	40.00	15	44.12	03	18.75	07	25.00	10	22.73
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 27

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular



FUENTE: Tabla 27

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 27

En la Tabla 27, se observa la información de la encuesta aplicada a los directores de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular*, ítem: “Los contenidos considerados en la Programación Anual están acorde con el DCN.”

Los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, en un 21,43% se ubican en un nivel de desempeño profesional “Superior”; un 28,57% se ubica en un nivel “Medio”; y el 50,00% en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario en un 25,00% ocupan el nivel de desempeño profesional “Superior”, el 35,00% un nivel “Medio” y el 40,00% le corresponde un nivel de desempeño profesional “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, según el 50,00% de los encuestados, se ubican en un nivel “Superior”; el 31,25% ocupa el nivel “Medio” y el 18,75% está ubicado en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario obtienen un nivel de desempeño profesional “Superior” reflejados con un 42,86%; el 32,14% se ubica en el nivel “Medio” y el 25,00% está en un nivel “Inferior”.

De lo señalado se puede afirmar que para la mayoría de los encuestados (44,12%) el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior” con un 44,12%; mientras que los resultados obtenidos de la I.E. Manuel Flores Calvo, señalan que el nivel de desempeño profesional es “Superior” (45,45% de los encuestados).

Tabla 28

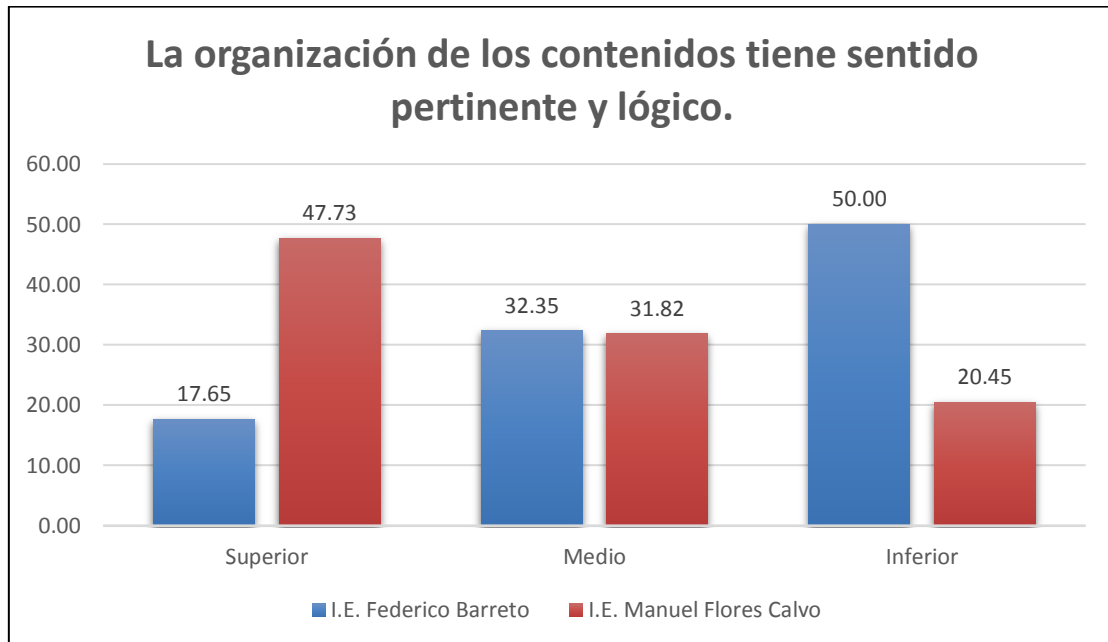
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular

La organización de los contenidos tiene sentido pertinente y lógico.												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	04	20.00	06	17.65	08	50.00	13	46.43	21	47.73
Medio	04	28.57	07	35.00	11	32.35	06	37.50	08	28.57	14	31.82
Inferior	08	57.14	09	45.00	17	50.00	02	12.50	07	25.00	09	20.45
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 28

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular



FUENTE: Tabla 28

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 28

En la Tabla 28, se observan los resultados de la encuesta aplicada a los directores de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular*, ítem: “La organización de los contenidos tiene sentido pertinente y lógico”.

En la I.E. Federico Barreto, nivel primario, el 14,29% del personal directivo encuestado, consideran que el nivel de desempeño profesional “Superior”; para el 28,57% es de nivel “Medio” y para el 57,14% es de nivel “Inferior”. En el nivel secundario, el 20,00% de los encuestados califican que los docentes tienen un nivel “Superior” en cuanto a su desempeño profesional; el 35,00% se encuentra en un nivel “Medio” y el 45,00% ocupa el nivel “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo, nivel primario, el 50,00% de los docentes se ubican en el nivel “Superior” de desempeño profesional; el 37,50% ocupa el nivel “Medio” y se encuentra el nivel “Inferior” en un 12,50%. Los docentes del nivel secundario obtienen un nivel de desempeño profesional “Superior” reflejados con un 46,43%; el 28,57% se ubica en el nivel “Medio”; el 25,00% le corresponde un nivel “Inferior”.

En consecuencia; se puede deducir que para la mayoría del personal directivo (50,00%) el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior”. En la I.E. Manuel Flores Calvo, la mayoría de encuestados (47,73%) califican el desempeño profesional docente en un nivel “Superior”.

Tabla 29

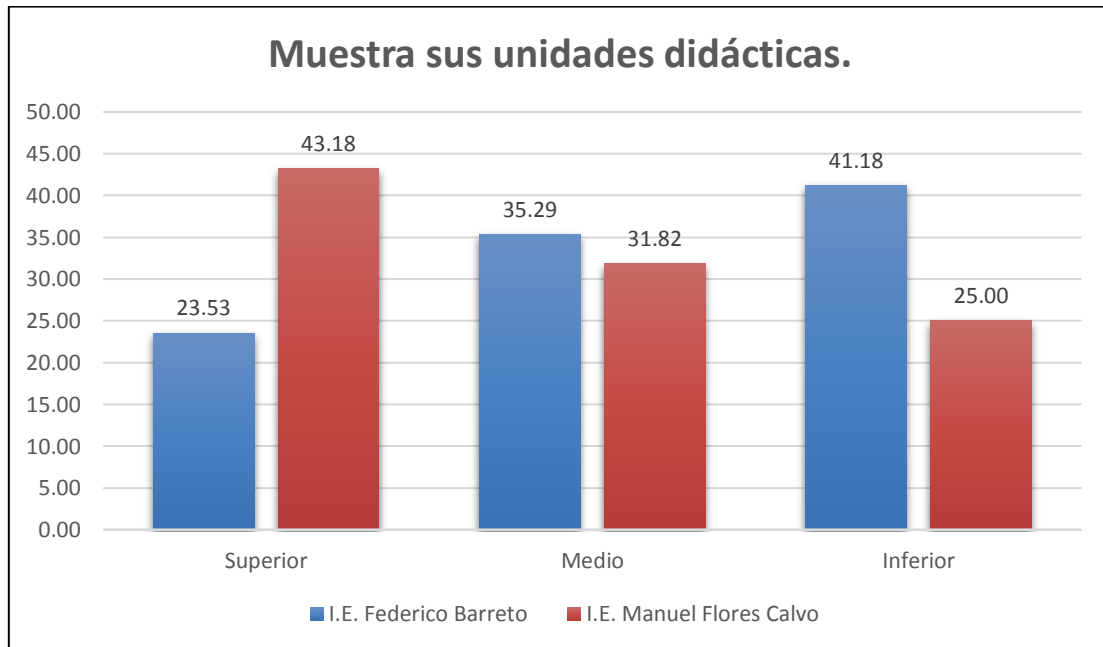
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular

Muestra sus unidades didácticas.												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	21.43	05	25.00	08	23.53	08	50.00	11	39.29	19	43.18
Medio	05	35.71	07	35.00	12	35.29	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	06	42.86	08	40.00	14	41.18	03	18.75	08	28.57	11	25.00
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 29

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular



FUENTE: Tabla 29

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 29

En la Tabla 29, se muestra la información de los resultados de la encuesta aplicada a los directores de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular* y de acuerdo al indicador: “Muestra sus unidades didácticas.”

Los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, para el 21,43% de los encuestados, evidencian un nivel de desempeño profesional “Superior”; para el 35,71% un nivel “Medio” y para el 42,86% un nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, según el 25,00% de los encuestados se encuentra en el nivel de desempeño profesional “Superior”, el 35,00% está en el nivel “Medio” y el 40,00% se ubica en un nivel de desempeño profesional “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, para el 50,00% de los encuestados, tienen un nivel de desempeño profesional “Superior”; el 31,25% un nivel “Medio” y el 18,75% un nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario están en un nivel de desempeño profesional “Superior” reflejados con un 39,29%; el 32,14% se ubican en un nivel “Medio” y el 28,57% ocupa el nivel “Inferior”.

Concluyentemente, se puede deducir que para la mayoría del personal directivo (41,18%) el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior”; mientras que en la I.E. Manuel Flores Calvo, la mayoría (43,18%), ubican a sus docentes en un nivel de desempeño profesional “Superior”.

Tabla 30

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular

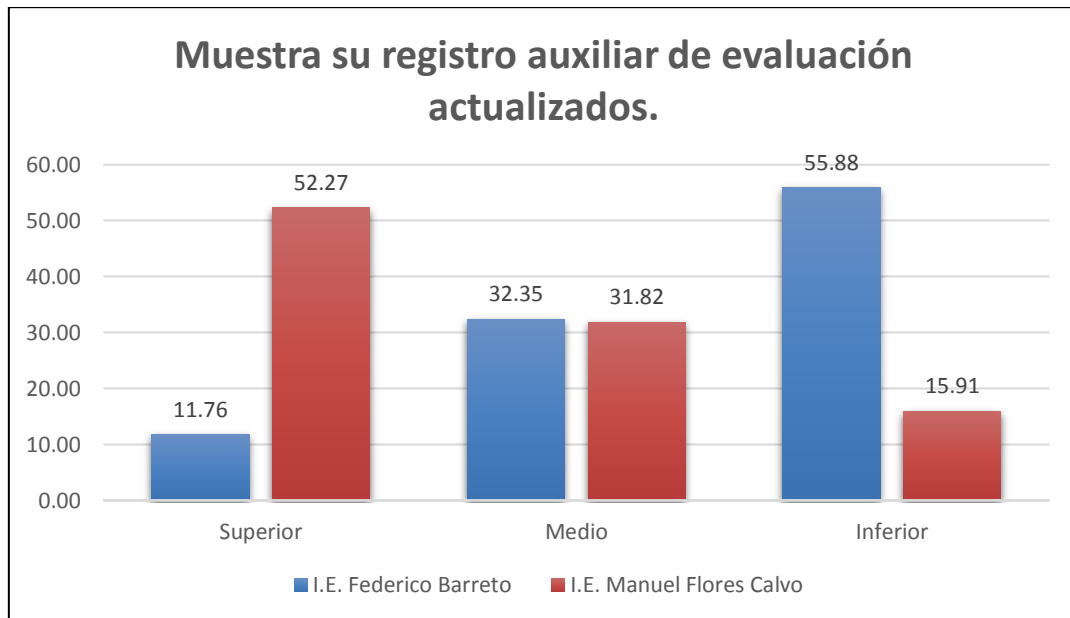
Muestra su registro auxiliar de evaluación actualizados.

NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	05	25.00	07	20.59	09	56.25	13	46.43	22	50.00
Medio	05	35.71	07	35.00	12	35.29	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	07	50.00	08	40.00	15	44.12	02	12.50	06	21.43	08	18.18
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 30

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular



FUENTE: Tabla 30

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 30

La información de la Tabla 30, corresponde a los resultados de la encuesta aplicada a los directores de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo sobre el *Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular*, pregunta: “Muestra su registro auxiliar de evaluación actualizados”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, según el 14,29% de los encuestados presentan un desempeño profesional de nivel “Superior”; el 35,71% de nivel “Medio” y el 50,00% de nivel “Inferior”. En el nivel secundario, en un 25,00% se ubican en el nivel de desempeño profesional “Superior”, el 35,00% está en un nivel “Medio” y el 40,00% ocupa el nivel de desempeño profesional “Inferior”.

Por su parte, los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, según el 56,25% de los encuestados, tienen un desempeño profesional de nivel “Superior”; el 31,25% ocupa un nivel “Medio”; y el 12,50% se ubica en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, según el 46,43% de los encuestados un nivel de desempeño profesional “Superior” ; el 32,14% está ubicado en un nivel “Medio”; y el 21,43% se ubica en un nivel “Inferior”.

Concluyentemente, se puede afirmar que para la mayoría del personal directivo encuestados (44,12%) el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior” con un 44,12%. Mientras que los resultados obtenidos de la I.E. Manuel Flores Calvo señalan que el nivel de desempeño profesional de los docentes se ubica en un nivel “Superior” con un 50,00%.

Tabla 31

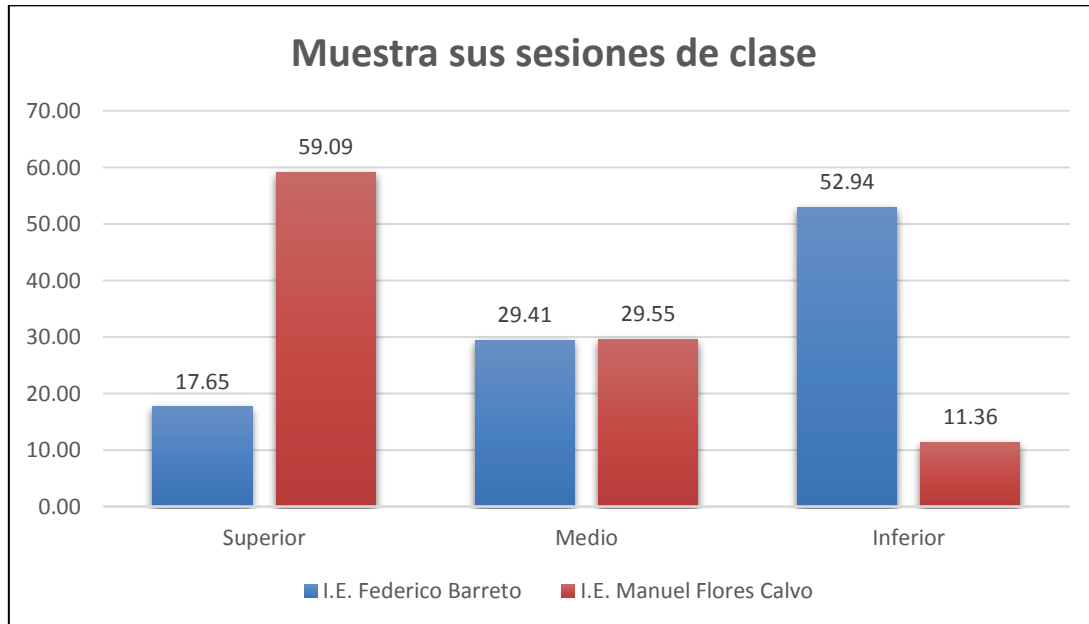
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular

Muestra sus sesiones de clase.												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Superior	02	14.29	04	20.00	06	17.65	10	62.50	16	57.14	26	59.09
Medio	04	28.57	06	30.00	10	29.41	05	31.25	08	28.57	13	29.55
Inferior	08	57.14	10	50.00	18	52.94	01	6.25	04	14.29	05	11.36
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 31

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular



FUENTE: Tabla 31

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 31

Los resultados que se muestran en la Tabla 31, corresponden a la encuesta aplicada a los directores de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: curricular*, pregunta: “Muestra sus sesiones de clase”, se tiene:

Los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, según el 14,29% de los encuestados tienen un nivel de desempeño profesional “Superior”; el 28,57% se ubica en un nivel “Medio” y el 57,14% en el nivel “Inferior”. Según la opinión del 20,00%, los docentes del nivel secundario, muestran un desempeño profesional de nivel “Superior”; el 30,00% un nivel “Medio” y el 50,00% un nivel “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, según el 62,54% de los encuestados tienen un desempeño profesional de nivel “Superior”; el 31,25% de nivel “Medio”; y el 6,25% de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, según el 57,14% de encuestados tienen un nivel de desempeño profesional “Superior”; el 28,57% se ubican en el nivel “Medio” y el 14,29% se ubica en un nivel “Inferior”.

En resumen, para la mayoría de los directores (52,94%) el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior”; mientras que la mayoría del personal directivo (59,09%) de la I.E. Manuel Flores Calvo señalan que el nivel de desempeño profesional de sus docentes es de nivel “Superior”.

Tabla 32

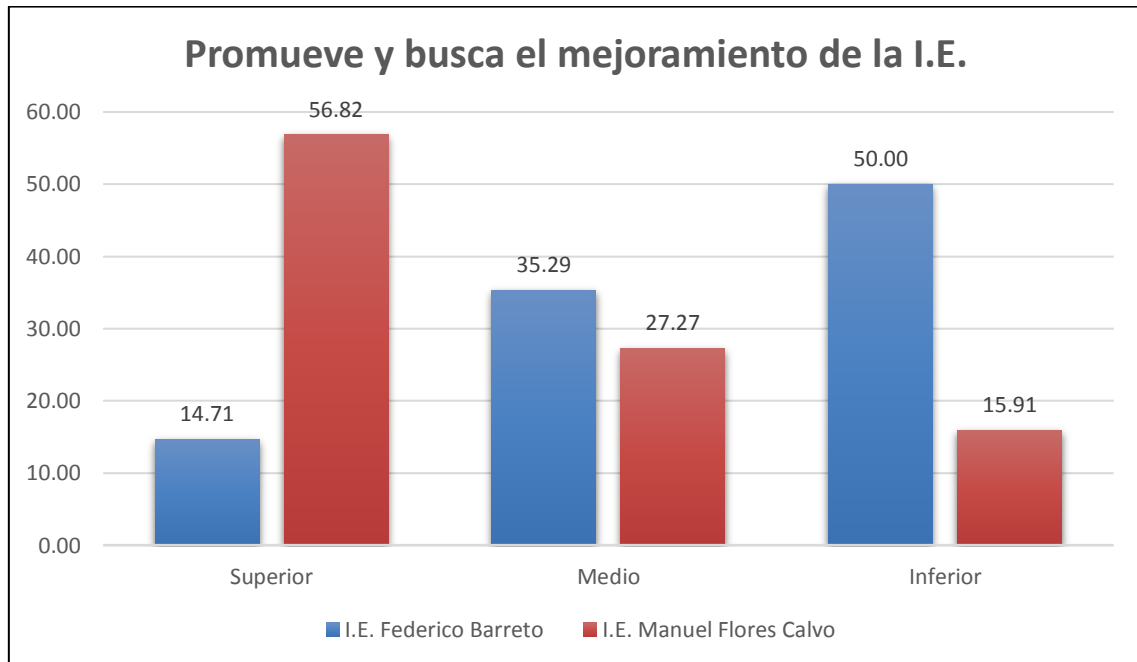
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional

Promueve y busca el mejoramiento de la I.E.												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	03	15.00	05	14.71	11	68.75	14	50.00	25	56.82
Medio	04	28.57	08	40.00	12	35.29	04	25.00	08	28.57	12	27.27
Inferior	08	57.14	09	45.00	17	50.00	01	6.25	06	21.43	07	15.91
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 32

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional



FUENTE: Tabla 32

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 32

En la Tabla 32, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los directores de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional*, pregunta: “Promueve y busca el mejoramiento de la I.E.”.

En la I.E. Federico Barreto, nivel primaria, el 14,29% de los encuestados califican el desempeño profesional docente ubicándolo en un nivel “Superior”; el 28,57% se ubican en un nivel “Medio”; y el 57,14% en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 15,00% está en el nivel de desempeño profesional “Superior”, el 40,00% ocupa un nivel “Medio”; y el 45,00% se ubican en el nivel de desempeño profesional “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo, primaria, el 68,75% de los encuestados coinciden en calificar el desempeño docente profesional en un nivel “Superior”; el 25,00% en un nivel “Medio”; y el 6,25% en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, según el 50,00% de los encuestados, muestran un nivel de desempeño profesional “Superior”; el 28,57% un nivel “Medio”; y el 21,43% se ubica en un nivel “Inferior”.

Concluyentemente, se puede inferir que para la mayoría del personal directivo (50,00%) el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior” con un 50,00%; y en la I.E. Manuel Flores Calvo la mayoría (56,82%) señalan que el nivel de desempeño profesional docente es de nivel “Superior”.

Tabla 33

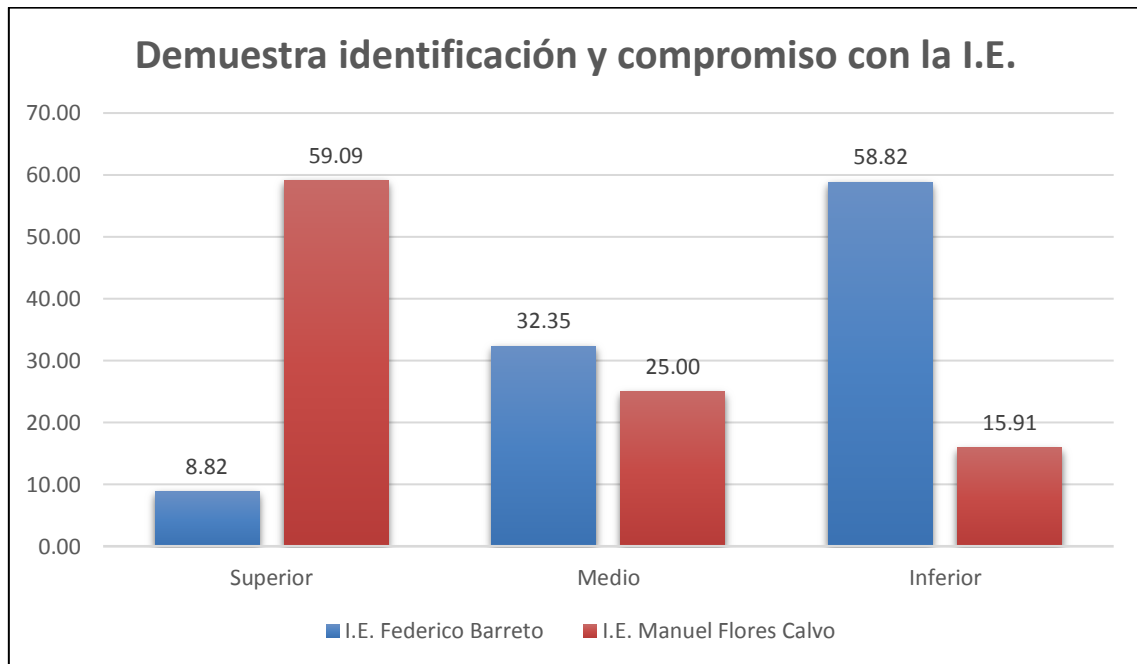
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional

Demuestra identificación y compromiso con la I.E.												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto					TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo					TOTAL
	Primaria		Secundaria		ni		Primaria		Secundaria		ni	
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	01	7.14	02	10.00	03	8.82	10	62.50	16	57.14	26	59.09
Medio	04	28.57	07	35.00	11	32.35	04	25.00	07	25.00	11	25.00
Inferior	09	64.29	11	55.00	20	58.82	02	12.50	05	17.86	07	15.91
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 33

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional



FUENTE: Tabla 33

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 33

En la Tabla 33 y su gráfico se presenta la información referente a la encuesta aplicada a los directores de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo respecto al *Nivel de desempeño profesional de los docentes*, según el ítem: “Demuestra identificación y compromiso con la I.E.”.

Según los datos, el 7,14% del personal directivo, considera que los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto presentan un nivel de desempeño profesional “Superior”; el 28,57% un nivel “Medio”; y el 64,29% un nivel “Inferior”. En el nivel secundario, el 10,00% del personal directivo considera que los docentes muestran un nivel de desempeño profesional “Superior”, el 35,00% un nivel “Medio” y el 55,00% un nivel de desempeño profesional “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo, nivel primario, el 62,50% del personal directivo, considera que el desempeño profesional docente califica en el nivel “Superior”; el 25,00% en el nivel “Medio” y el 12,50% en el nivel “Inferior”. En secundaria, el 57,14% de los encuestados califican que el desempeño docente es de nivel “Superior”; el 25,00% e de nivel “Medio”; y el 17,86% es de nivel “Inferior”.

Consecuentemente, para la mayoría del personal directivo de la I.E. Federico Barreto (58,83%), el nivel de desempeño docente es “Inferior”; mientras que el personal directivo de la I.E. Manuel Flores Calvo (59,09%), califican que el desempeño profesional de sus docentes es de nivel “Superior”.

Tabla 34

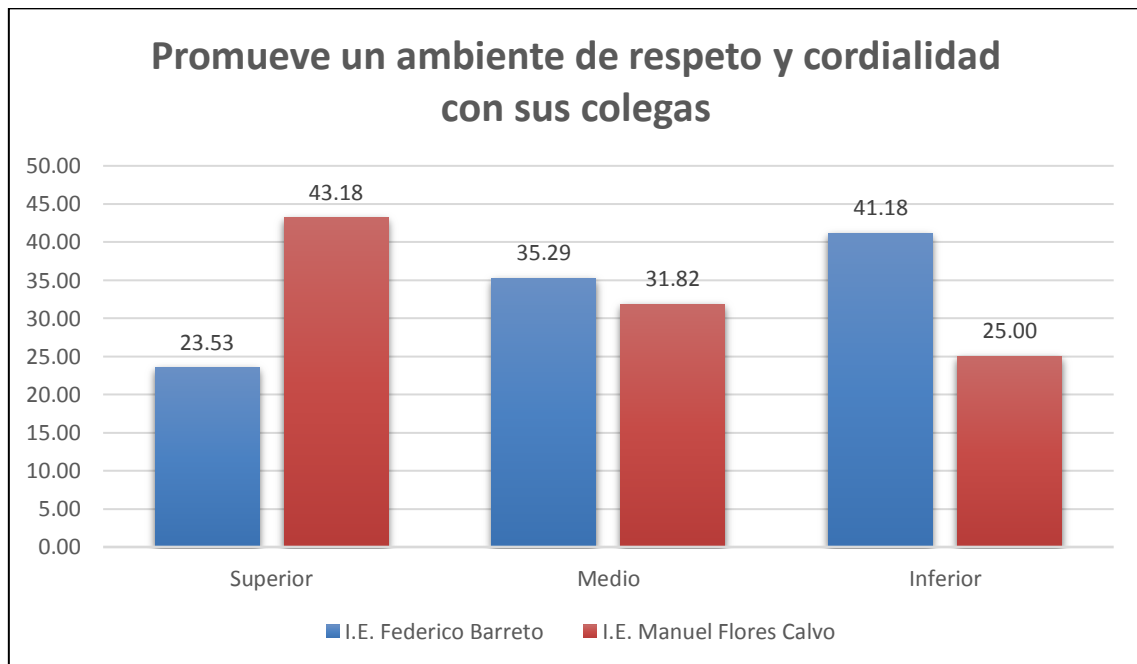
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional

Promueve un ambiente de respeto y cordialidad con sus colegas.												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	21.43	05	25.00	08	23.53	08	50.00	11	39.29	19	43.18
Medio	05	35.71	07	35.00	12	35.29	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	06	42.86	08	40.00	14	41.18	03	18.75	08	28.57	11	25.00
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 34

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional



FUENTE: Tabla 34

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 34

La información que se presenta en la Tabla 34, corresponde a la encuesta aplicada a los directores de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes*, según la pregunta: “Promueve un ambiente de respeto y cordialidad con sus colegas”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, según el 21,43% de los directivos el desempeño profesional de los docentes es de nivel “superior”; el 35,71% es de nivel “Medio”; y el 42,86% es de nivel “Inferior”. Referente a los docentes del nivel secundario, el 25,00% opina que están en el nivel “superior”; el 35,00% se ubica en un nivel “Medio” y el 40,00% en el nivel “Inferior”.

El desempeño profesional de los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, en un 50,00%, es ubicado en un nivel “Superior”; el 31,25% está en un nivel “Medio” y el 18,75% un nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario obtienen un nivel de desempeño profesional “Superior” reflejados con un 39,29%; el 32,14% están en el nivel “Medio”; y el 28,57% se ubica en un nivel “Inferior”.

En síntesis, la mayoría de los docentes de la I.E. Federico Barreto (41,18%) muestran un *Nivel de desempeño profesional de los docentes*, “Inferior”; en tanto que en la I.E. Manuel Flores Calvo, la mayoría de los encuestados (43,218%) indican que el nivel de desempeño profesional es “Superior”.

Tabla 35

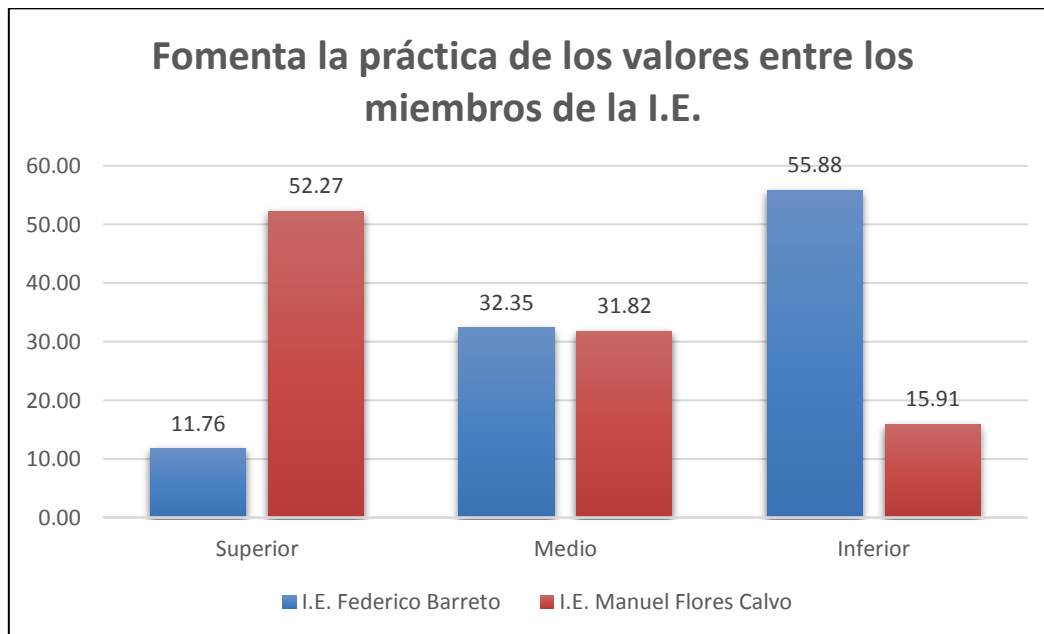
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional

Fomenta la práctica de los valores entre los miembros de la I.E.												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	01	7.14	03	15.00	04	11.76	08	50.00	15	53.57	23	52.27
Medio	05	35.71	06	30.00	11	32.35	06	37.50	08	28.57	14	31.82
Inferior	08	57.14	11	55.00	19	55.88	02	12.50	05	17.86	07	15.91
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 35

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional



FUENTE: Tabla 35

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 35

En la Tabla 35 y su gráfico, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los directores de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes* según el ítem: “Fomenta la práctica de los valores entre los miembros de la I.E.”.

En la I.E. Federico Barreto, educación primaria, el personal directivo, en un 7,14% identifica el desempeño profesional docente en el nivel “superior”; el 35,72% lo considera en el nivel “Medio” y el 57,14% en el nivel “Inferior”. En cuanto a los docentes del nivel secundario, el 15,00% de los encuestados, los ubica en el nivel “Superior”, el 30,00% en un nivel “Medio”; y el 55,00% en un nivel “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo, el 37,50% del personal directivo encuestado, señalan que el desempeño profesional se ubica en un nivel “Superior”; el 37,50% en un nivel “Medio” y el 12,50% en un nivel “Inferior”. Para el 53,57% de los encuestados, los docentes del nivel secundario muestran un desempeño profesional “Superior”; el 28,57% un nivel “Medio”; y al 17,86% un nivel “Inferior”.

En conclusión, se puede decir que el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, según el cuerpo directivo (55,88%) es de nivel “Inferior”; mientras los resultados obtenidos de la I.E. Manuel Flores Calvo (52,27%, indican que el nivel de desempeño profesional docente es “Superior”.

Tabla 36

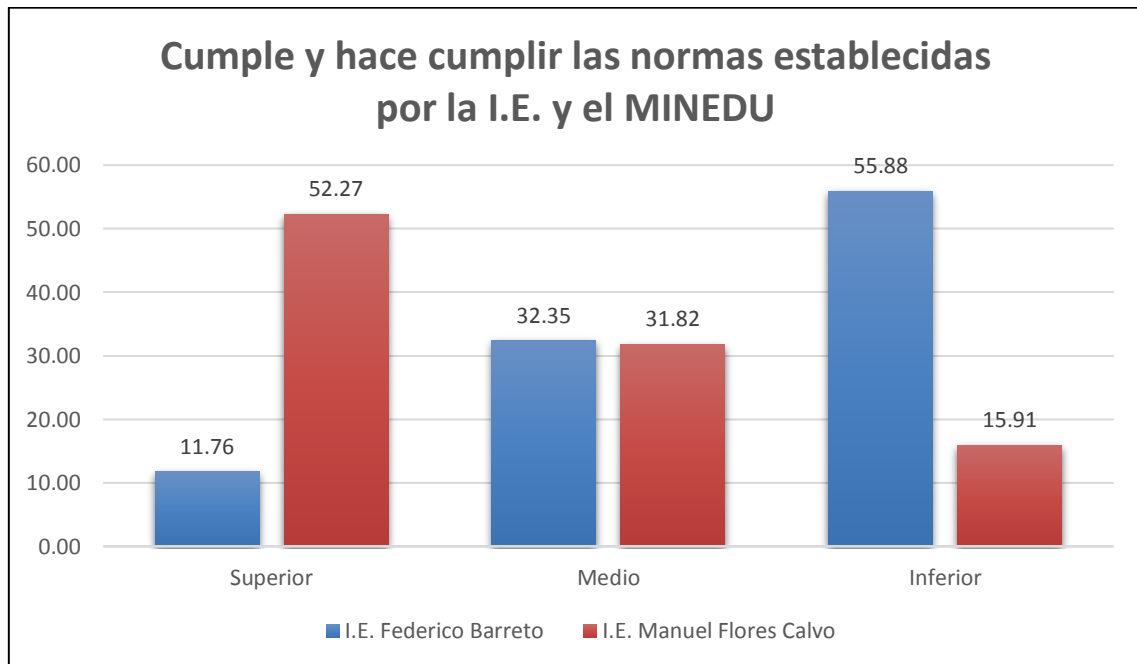
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional

Cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. y el MINEDU												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	05	25.00	07	20.59	09	56.25	13	46.43	22	50.00
Medio	05	35.71	07	35.00	12	35.29	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	07	50.00	08	40.00	15	44.12	02	12.50	06	21.43	08	18.18
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 36

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional



FUENTE: Tabla 36

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 36

La Tabla 36, contiene la información de la encuesta aplicada a los directores de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes* según la pregunta: “Cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. y el MINEDU”.

En la I.E. Federico Barreto, educación primaria, el 14,29% de la muestra evidencia un nivel de desempeño profesional “Superior”; el 35,71% un nivel “Medio” y el 50,00% un nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, según el 25,00% de los encuestados, se encuentran en un nivel “Superior”; el 35,00% están en un nivel “Medio” y el 40,00% se ubica en un nivel de desempeño profesional “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo, el 56,25% de los encuestados, ubican el desempeño docente en un nivel “Superior”; el 31,25% lo ubica en un nivel “Medio” y el 12,50% en un nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, según el 46,43% de los encuestados, se ubican en un nivel de desempeño profesional “Superior”; el 32,14% un nivel “Medio” y el 21,43% se ubican en un nivel “Inferior”.

Concluyentemente, se puede deducir que el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, según la encuesta aplicada al personal directivo (44,12%) es de nivel “Inferior”. En la I.E. Manuel Flores Calvo, según el 50,00% de los encuestados, el desempeño profesional docente se califica como de nivel “Superior”.

Tabla 37

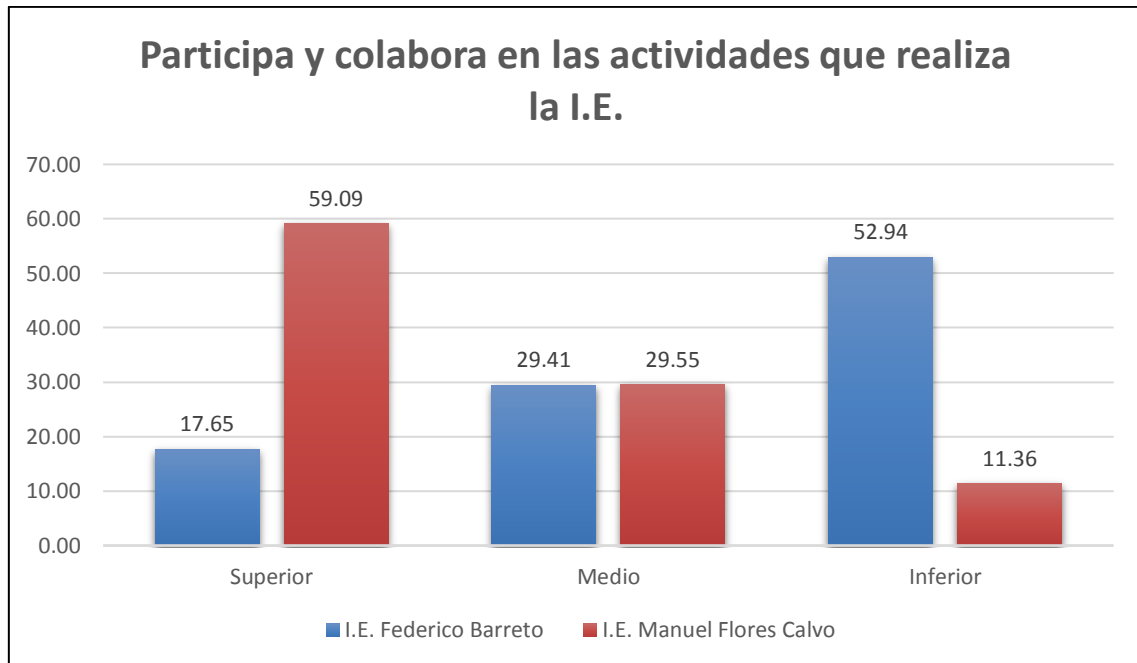
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional

Participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	04	20.00	06	17.65	10	62.50	16	57.14	26	59.09
Medio	04	28.57	06	30.00	10	29.41	05	31.25	08	28.57	13	29.55
Inferior	08	57.14	10	50.00	18	52.94	01	6.25	04	14.29	05	11.36
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 37

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional



FUENTE: Tabla 37

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 37

La Tabla 37, proporciona la información de la encuesta aplicada a los directores de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes*, según la pregunta: “Participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, según el 14,29% del personal directivo, evidencian un desempeño profesional de nivel “Superior”; el 28,57% de nivel “Medio” y el 57,14% de “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, para el 20,00% de los encuestados muestran un desempeño profesional de nivel “Superior”, el 30,00% de nivel “Medio”; y el 50,00% de nivel “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, para el 62,50% de los encuestados tienen un desempeño profesional de un nivel “Superior”; el 31,25% se encuentran en el nivel “Medio” y el 6,25% se ubica en un nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario obtienen un nivel de desempeño profesional “Superior” reflejados con un 57,14%; el 28,57% están en un nivel “Medio”; y el 14,29% se ubican en un nivel “Inferior”.

En conclusión, se puede afirmar que el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, para la mayoría del personal docente (52,94%) es de nivel “Inferior”, mientras que los resultados obtenidos en la I.E. Manuel Flores Calvo, con un 59,09%, evidencian que el nivel de desempeño profesional es “Superior”.

Tabla 38

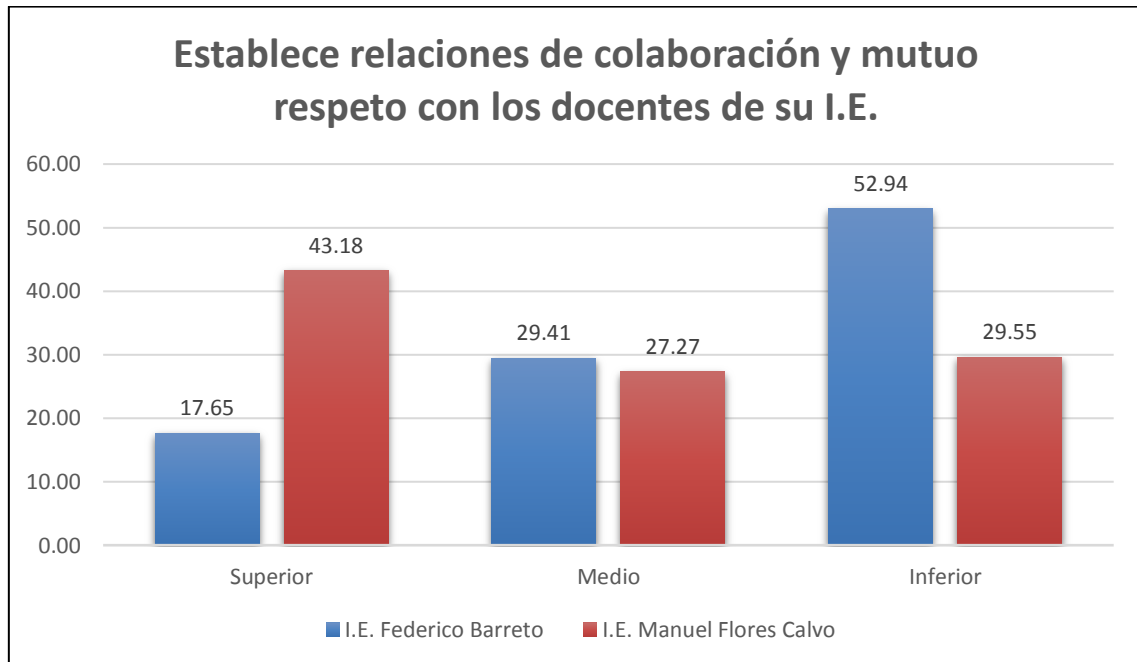
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional

Establece relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes de su I.E.												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	21.43	03	15.00	06	17.65	07	43.75	12	42.86	19	43.18
Medio	05	35.71	05	25.00	10	29.41	05	31.25	07	25.00	12	27.27
Inferior	06	42.86	12	60.00	18	52.94	04	25.00	09	32.14	13	29.55
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 38

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: institucional



FUENTE: Tabla 38

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 38

Los resultados que se presentan la Tabla 38, corresponden a la encuesta aplicada a los directores de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes*, según la pregunta: “Establece relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes de su I.E”.

Según el 21,43% de los directivos de la I.E. Federico Barreto, los docentes de educación primaria evidencian un desempeño profesional de nivel “Superior”; el 35,71% de nivel “Medio” y el 42,86% de nivel “Inferior”. En cuanto a los docentes del nivel secundario, el 15,00% se encuentran que el nivel de desempeño profesional “Superior”, el 25,00% en el nivel “Medio” y el 60,00% en el nivel “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, según el 43,75% de los encuestados, muestran un desempeño profesional evaluable como de nivel “Superior”; el 31,25% de nivel “Medio” y el 25,00% de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en 42,86% son considerados con desempeño profesional de nivel “Superior”; el 25,00% se ubican en el nivel “Medio” y el 32,14% le corresponden un nivel “Inferior”.

Concluyentemente, se puede deducir que el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, según el 52,94% de los encuestados es de nivel “Inferior”; mientras que en la I.E. Manuel Flores Calvo, el 43,18%, de los encuestados, califican el desempeño profesional docente como de nivel “Superior”.

Tabla 39

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional

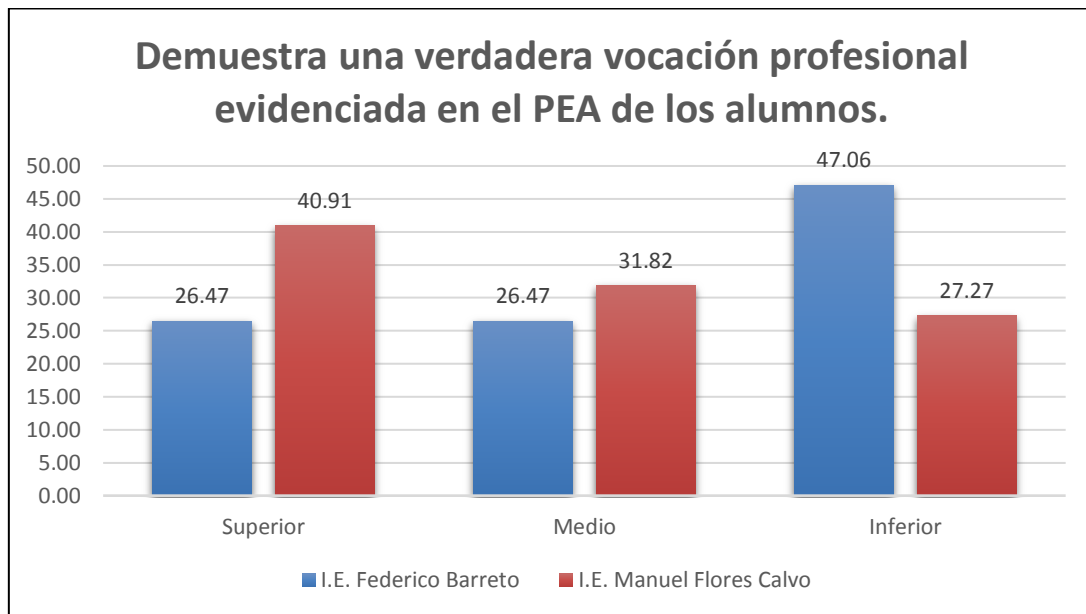
Demuestra una verdadera vocación profesional evidenciada en el PEA de los alumnos.

NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	28.57	05	25.00	09	26.47	07	43.75	11	39.29	18	40.91
Medio	03	21.43	06	30.00	09	26.47	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	07	50.00	09	45.00	16	47.06	04	25.00	08	28.57	12	27.27
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 39

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional



FUENTE: Tabla 39

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 39

En la Tabla 39, se presenta la información de la encuesta aplicada a los directores de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes*, según la pregunta: “Demuestra una verdadera vocación profesional evidenciada en el PEA de los alumnos.”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, para el 28,57% de los encuestados presentan un desempeño profesional, calificable como de nivel “Superior”; el 21,43% de nivel “Medio” y para el 50,00% de nivel “Inferior”. En cuanto a los docentes del nivel secundario, el 25,00% de los encuestados consideran que el desempeño profesional es de nivel “Superior”, el 30,00% es de nivel “Medio” y para el 45,00% es nivel “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, según el 43,75%, el desempeño profesional se ubica en un nivel “Superior”; el 31,25% en un nivel “Medio” y el 25,00% ocupa el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario obtienen un nivel de desempeño profesional “Superior” reflejados con un 39,29%; el 32,14% se ubican en el nivel “Medio” y el 28,57% se ubica en un nivel “Inferior”.

En síntesis, se puede concluir que el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, según el 47,06% de la muestra es de nivel “Inferior”; en tanto, en la I.E. Manuel Flores Calvo, según el 40,91% del total de encuestados el desempeño profesional de los docentes es de nivel “Superior”

Tabla 40

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional

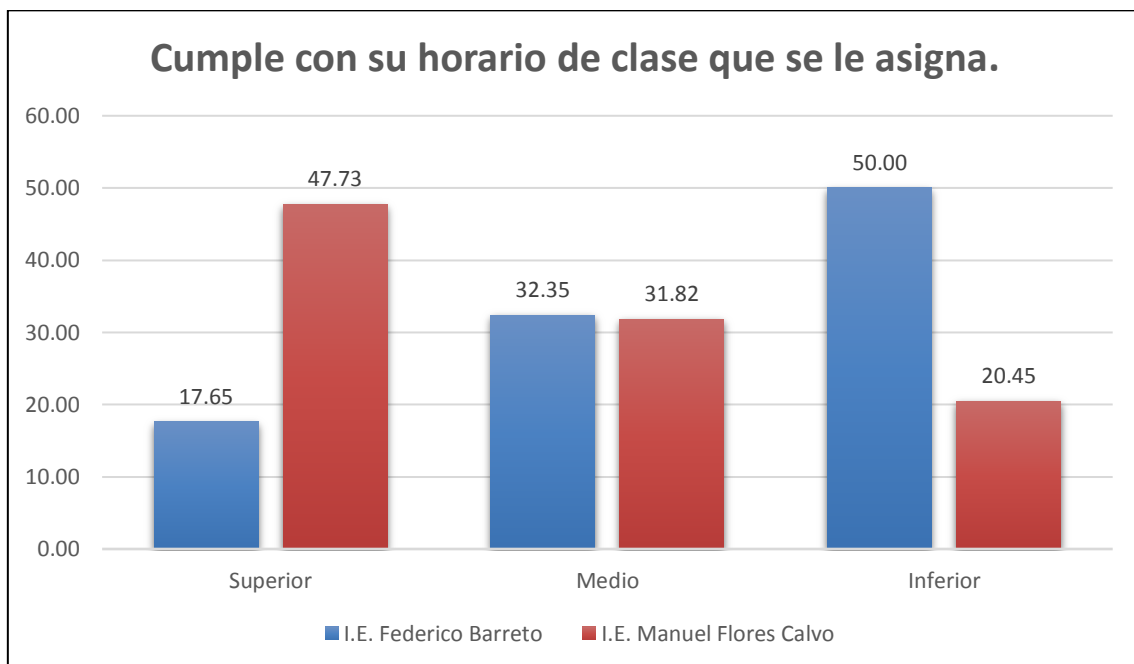
Cumple con su horario de clase que se le asigna.

NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	04	20.00	06	17.65	08	50.00	13	46.43	21	47.73
Medio	04	28.57	07	35.00	11	32.35	06	37.50	08	28.57	14	31.82
Inferior	08	57.14	09	45.00	17	50.00	02	12.50	07	25.00	09	20.45
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 40

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional



FUENTE: Tabla 40

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 40

La Tabla 40, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los directores de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes*, según la pregunta: “Cumple con su horario de clase que se le asigna.”.

En la I.E. Federico Barreto, el 14,29% del personal directivo califica el desempeño profesional ubicándolo en un nivel “Superior”; el 28,57% se ubica en un nivel “Medio”; y el 57,14% en el nivel “Inferior”. En los docentes del nivel secundario, el 20,00% se encuentra en el nivel de desempeño profesional “Superior”, el 35,00% está en un nivel “Medio”; finalmente el 45,00% en el nivel de desempeño “Inferior”.

Por su parte, los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, para el 50,00% de los encuestados tienen un nivel de desempeño profesional ubicable en el nivel “Superior”; el 37,50% en el nivel “Medio”; y el 12,50% en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario obtienen un nivel de desempeño profesional “Superior” reflejados con un 46,43%; el 28,57% evidencian un nivel “Medio” y el 25,00% se ubica en un nivel “Inferior”.

En conclusión, se puede afirmar que para la mayoría del personal directivo de la I.E. Federico Barreto (50,00%) el *Nivel de desempeño profesional de los docentes*, es de nivel “Inferior”; mientras que los resultados obtenidos en la I.E. Manuel Flores Calvo, el 47,73% de los encuestados, coinciden en señalar que el desempeño profesional de los docentes es de nivel “Superior”.

Tabla 41

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional

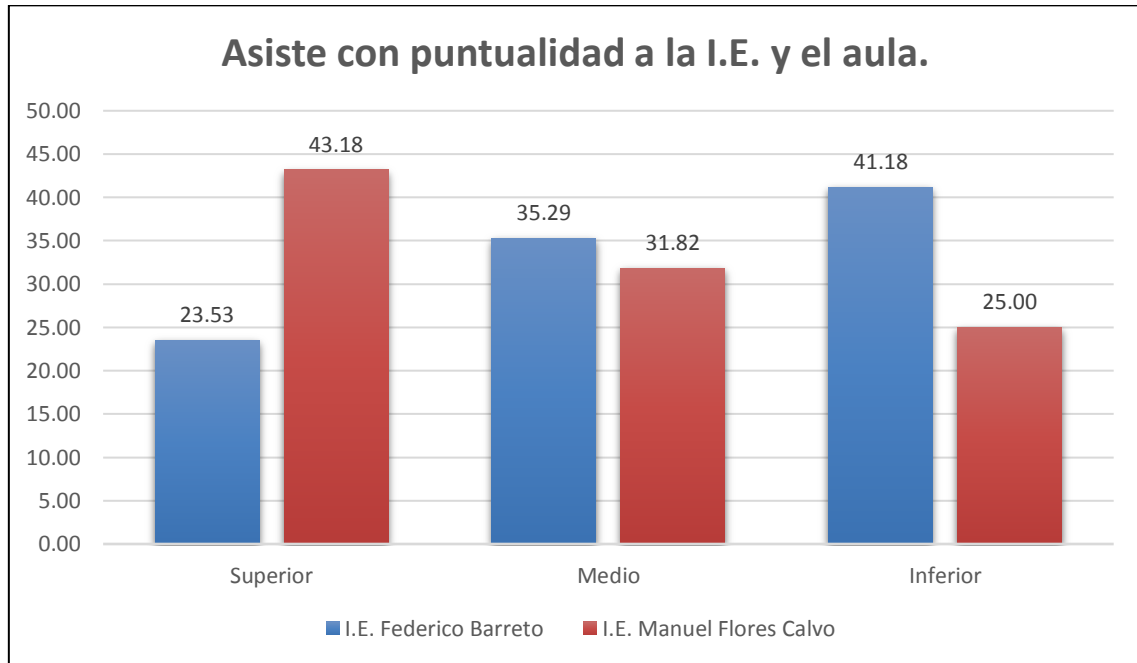
Asiste con puntualidad a la I.E. y el aula.

NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	21.43	05	25.00	08	23.53	08	50.00	11	39.29	19	43.18
Medio	05	35.71	07	35.00	12	35.29	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	06	42.86	08	40.00	14	41.18	03	18.75	08	28.57	11	25.00
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 41

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional



FUENTE: Tabla 41

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 41

Referente a la Tabla 41, se observan los resultados de la encuesta aplicada a los directores de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes, según el ítem: “Asiste con puntualidad a la I.E. y el aula.”*.

Para el 21,43% de los encuestados, los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto evidencian un desempeño profesional calificado dentro del nivel “Superior”; el 35,71% se ubica en el nivel “Medio” y el 42,86% en el nivel “Inferior”. Según el 25,00% del personal directivo, el desempeño profesional de los docentes del nivel secundario, se encuentran en el nivel “Superior”; el 35,00% lo ubica en un nivel “Medio” y el 40,00% en el nivel “Inferior”.

En cuanto a los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, el 50,00% del personal directivo, califican desempeño profesional de 50,00%, en el nivel “Superior”; el 31,25% en el nivel “Medio” y el 18,75% en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario obtienen un nivel de desempeño profesional “Superior” reflejados con un 39,29%; el 32,14% se encuentran en un nivel “Medio” y el 28,57% se ubica en un nivel “Inferior”.

En consecuencia, la mayoría del personal directivo de la I.E. Federico Barreto (41,18%), consideran que el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* es de nivel “Inferior” y los resultados obtenidos de la I.E. Manuel Flores Calvo (43,18%) califican desempeño profesional de los docentes como de nivel “Superior”.

Tabla 42

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional

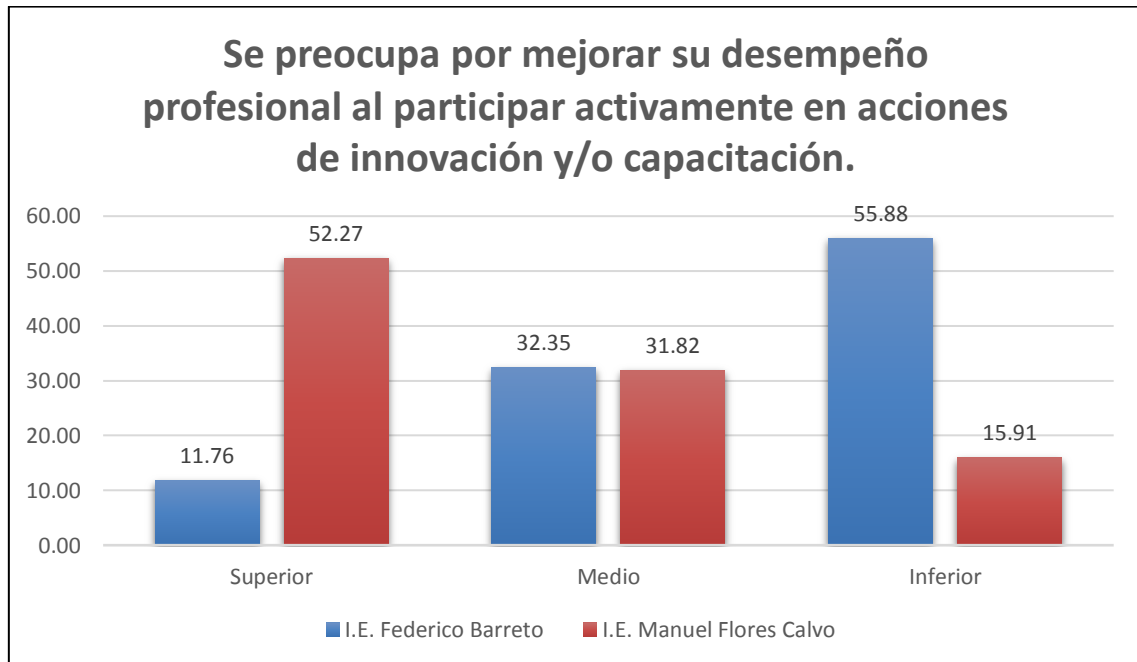
Se preocupa por mejorar su desempeño profesional al participar activamente en acciones de innovación y/o capacitación.

NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	01	7.14	03	15.00	04	11.76	08	50.00	15	53.57	23	52.27
Medio	05	35.71	06	30.00	11	32.35	06	37.50	08	28.57	14	31.82
Inferior	08	57.14	11	55.00	19	55.88	02	12.50	05	17.86	07	15.91
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 42

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional



FUENTE: Tabla 42

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 42

En la Tabla 42 y su gráfico, se presenta la información de la encuesta aplicada a los directores de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes*, según la pregunta: “Se preocupa por mejorar su desempeño profesional al participar activamente en acciones de innovación y/o capacitación.”.

Según el 7,14% del personal directivo los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto evidencian un nivel de desempeño profesional, considerado como de nivel “Superior”; el 35,72% como de nivel “Medio”; y el 57,14% de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, según el 15,00% de los encuestados, el desempeño profesional se ubica en el nivel “Superior”; el 30,00% en el nivel “Medio”; finalmente el 55,00% en un nivel de desempeño profesional “Inferior”.

En cuanto a los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, el 50,00% de los encuestados, valúan desempeño profesional en un nivel “Superior”; el 37,50% en un nivel “Medio”; y el 12,50% “Inferior”. Los docentes del nivel secundario en un 53,57% presentan un desempeño profesional de nivel “Superior”; el 28,57% de nivel “Medio”; y el 17,86% de nivel “Inferior”.

En conclusión, según el 55,88% de los directores encuestados, el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* en la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior”; mientras que el 52,27% de los encuestados en la I.E. Manuel Flores Calvo señalan que el nivel de desempeño profesional es “Superior”.

Tabla 43

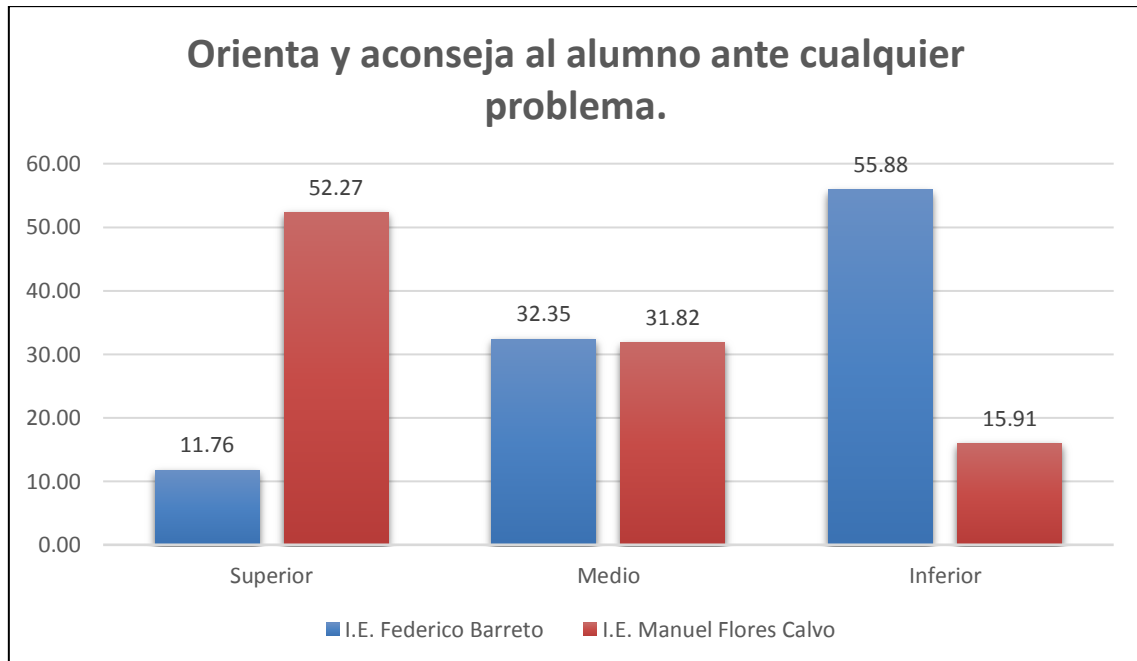
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional

Orienta y aconseja al alumno ante cualquier problema.												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	05	25.00	07	20.59	09	56.25	13	46.43	22	50.00
Medio	05	35.71	07	35.00	12	35.29	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	07	50.00	08	40.00	15	44.12	02	12.50	06	21.43	08	18.18
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 43

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional



FUENTE: Tabla 43

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 43

En la Tabla 43 y gráfico, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los directores de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes*, según el ítem: “Orienta y aconseja al alumno ante cualquier problema”.

La información indica que el 14,29% del personal directivo de la I.E. Federico Barreto, califican el desempeño profesional del docente de primaria en un nivel “Superior”; el 35,71% en un nivel “Medio” y el 50,00% en el nivel “Inferior”. Según los datos, el 25,00% del personal directivo, califican al docentes del nivel secundario, en el nivel “Superior”; el 35,00% en un nivel “Medio” y el 40,00% en el nivel “Inferior”.

Del mismo modo, los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, el 56,25%, tienen un nivel de desempeño profesional de nivel “Superior”; el 31,25% de nivel “Medio” y el 12,50% de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 46,43%; muestran un nivel de desempeño profesional “Superior”; el 32,14% están en el nivel “Medio” y el 21,43% se ubican en un nivel “Inferior”.

Concluyentemente, se puede afirmar que el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, según el 44,12% de la muestra, es de nivel “Inferior”; en tanto que en la I.E. Manuel Flores Calvo, el 50,00%, evidencian que el nivel de desempeño profesional es “Superior”.

Tabla 44

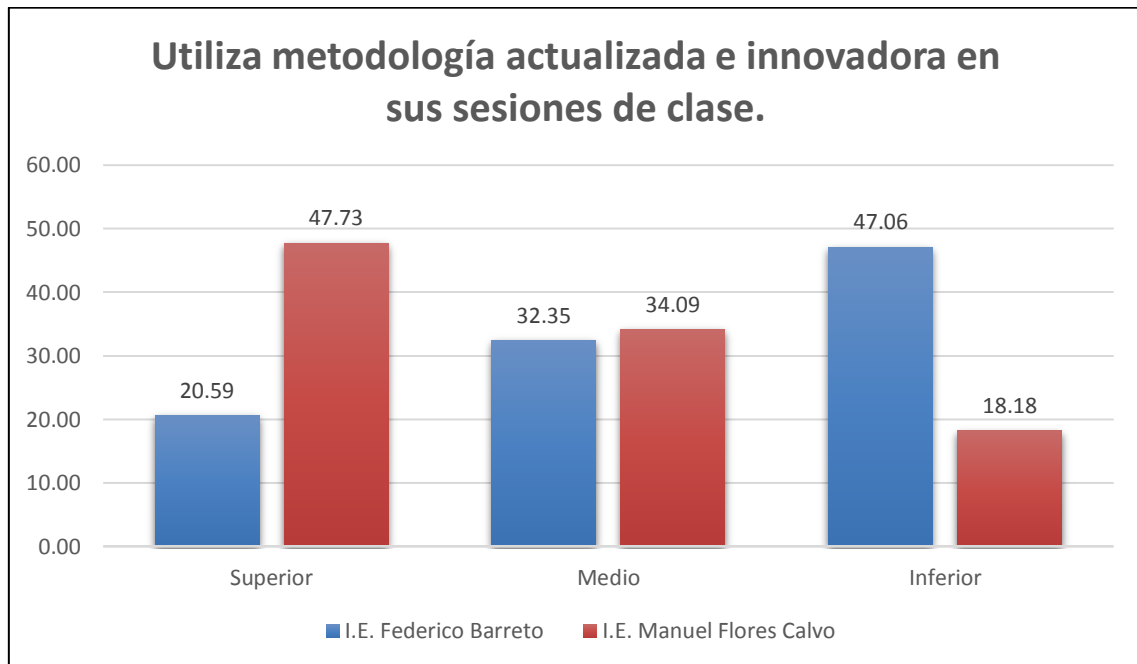
Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional

Utiliza metodología actualizada e innovadora en sus sesiones de clase.												
NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Superior	03	21.43	04	20.00	07	20.59	09	56.25	12	42.86	21	47.73
Medio	05	35.71	06	30.00	11	32.35	05	31.25	10	35.71	15	34.09
Inferior	06	42.86	10	50.00	16	47.06	02	12.50	06	21.43	08	18.18
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 44

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional



FUENTE: Tabla 44

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 44

Los datos que se presentan en la Tabla 44, corresponden a la encuesta aplicada a los directores de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes*, de acuerdo a la pregunta: “Utiliza metodología actualizada e innovadora en sus sesiones de clase.”.

El 21,43% de los directores encuestados, indican que los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto, muestran un desempeño profesional ubicable en el nivel “Superior”; el 35,71% en un nivel “Medio” y el 42,86% en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 20,00%, en cuanto a desempeño profesional docente, están comprendidos en el nivel “Superior”, el 30,00% en un nivel “Medio”; y el 50,00% evidencia un nivel de desempeño profesional “Inferior”.

Por su parte, los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, según el 56,25% del personal directivo, tienen un desempeño profesional, calificado como de nivel “Superior”; el 31,25% de un nivel “Medio”; y el 12,50% de nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario obtienen un nivel de desempeño profesional “Superior” reflejados con un 42,86%; el 35,71% están en un nivel “Medio”; y el 21,43% se ubica en un nivel “Inferior”.

En síntesis, se puede afirmar que el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, según el 47,06% de los encuestados es de nivel “Inferior”; en tanto que los resultados obtenidos de la I.E. Manuel Flores Calvo evidencian que el nivel de desempeño profesional es “Superior” (47,73% del total).

Tabla 45

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional

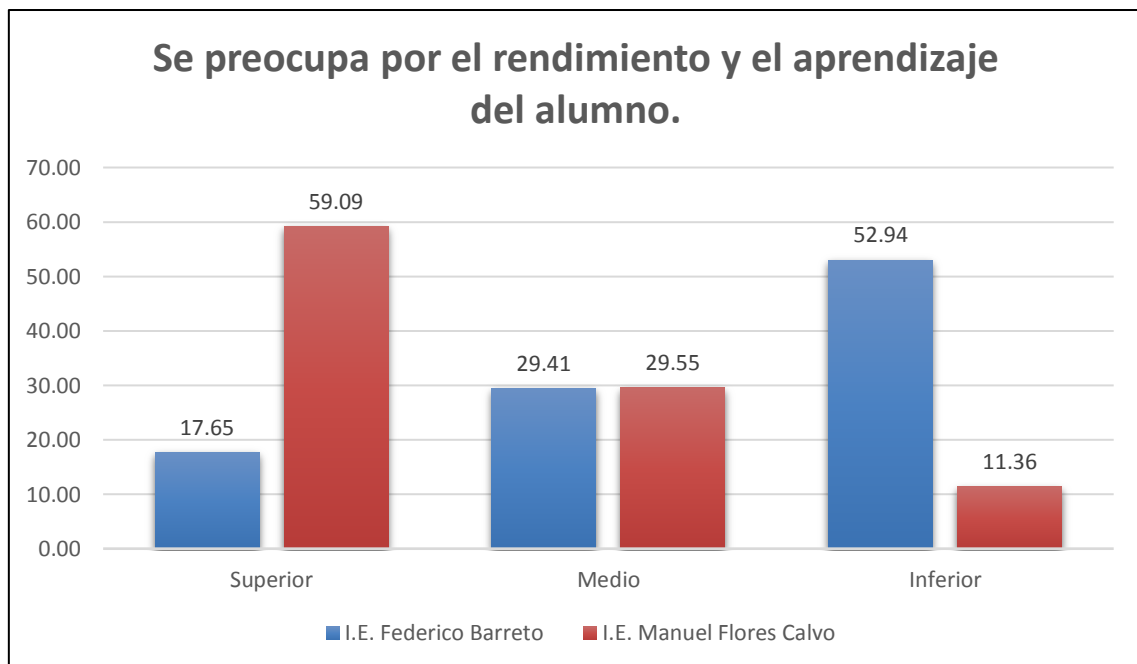
Se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.

NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	04	20.00	06	17.65	10	62.50	16	57.14	26	59.09
Medio	04	28.57	06	30.00	10	29.41	05	31.25	08	28.57	13	29.55
Inferior	08	57.14	10	50.00	18	52.94	01	6.25	04	14.29	05	11.36
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a directores de la I.E. de la muestra.

Figura 45

Nivel de desempeño profesional de los docentes según dimensión: pedagógica-profesional



FUENTE: Tabla 45

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 45

La Tabla 45, nos proporciona la información de la encuesta aplicada a los directores de las I.E.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo referente al *Nivel de desempeño profesional de los docentes*, de acuerdo a la pregunta: “Se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno”.

Según el 14,29% del personal directivo, los docentes del nivel primario de la I.E. Federico Barreto evidencian un desempeño profesional, evaluable dentro del nivel “Superior”; el 28,57% se ubica en un nivel “Medio” y el 57,14% en el nivel “Inferior”. Según, la misma encuesta, los docentes del nivel secundario, en un 20,00% muestran un desempeño profesional de nivel “Superior”; el 30,00% de nivel “Medio” y el 50,00% de nivel “Inferior”.

Los docentes del nivel primario de la I.E. Manuel Flores Calvo, según el 62,50% de los directores encuestados, presentan un desempeño profesional, se ubican en un nivel “Superior”; el 31,25% en un nivel “Medio” y el 6,25% evidencian un nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, según el 57,14% de los encuestados, demuestran un desempeño profesional de nivel “Superior”; el 28,57% evidencian un nivel “Medio” y el 14,29% se ubica en un nivel “Inferior”.

Por lo tanto, se puede concluir que el *Nivel de desempeño profesional de los docentes* de la I.E. Federico Barreto, según la encuesta aplicada es de nivel “Inferior” con un 52,94%; mientras que los resultados obtenidos de la I.E. Manuel Flores Calvo evidencian que el nivel de desempeño profesional es “Superior” con un 59,09%.

Tabla 46

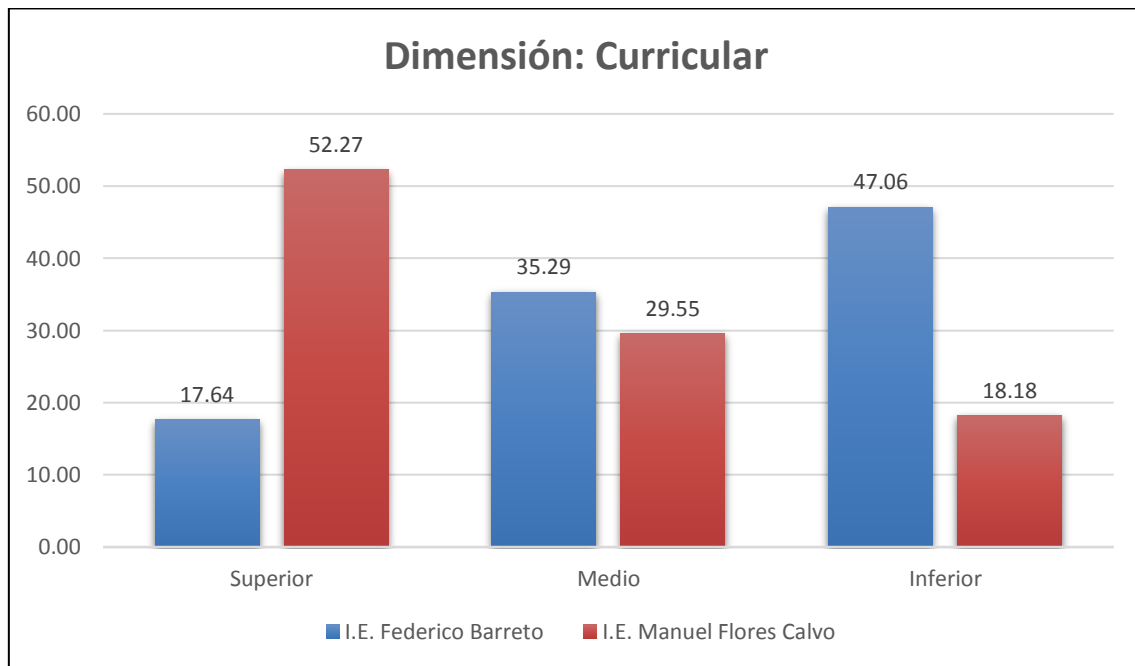
Consolidado del Nivel de Desempeño Profesional de los docentes de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del Distrito de Pocollay, según dimensión: Curricular

NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100		ni	hix100	ni	hix100			
Superior	02	14.29	04	20.00	06	17.65	09	56.25	14	50.00	23	52.27
Medio	05	35.71	07	35.00	12	35.29	05	31.25	08	28.57	13	29.55
Inferior	07	50.00	09	45.00	16	47.06	02	12.50	06	21.43	08	18.18
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Resultados de las tablas 25 al 31.

Figura 46

Consolidado del Nivel de Desempeño Profesional de los docentes de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del Distrito de Pocollay, según dimensión: Curricular



FUENTE: Tabla 46

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 46

En la Tabla 46, se presenta el Consolidado del Nivel de *desempeño profesional de los docentes de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo del distrito de Pocollay, según dimensión: curricular*, con el resultado siguiente:

En la I.E. Federico Barreto, educación primaria, el 14,29% de los docentes presentan un desempeño profesional, calificado como de nivel “Superior”; el 35,71% se ubica en un nivel “Medio” y el 50,00% en el nivel “Inferior”. El desempeño profesional de los docentes del nivel secundario, en un 20,00% se ubican en el nivel “Superior”; el 35,00% se ubica en un nivel “Medio”; y el 45,00% ocupa el nivel “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo se observa que el desempeño profesional de los docentes es de 56,25%, ubicándolo en un nivel “Superior”; el 31,25% se encuentra en un nivel “Medio”; y el 12,50% se ubica en el nivel “Inferior”. En el nivel secundario se advierte que el nivel de desempeño profesional de los docentes es “Superior” reflejados con un 50,00%; el 28,57% está en el nivel “Medio” y el 21,43% se ubica en un nivel “Inferior”.

Concluyentemente, se puede afirmar que los docentes de la I.E. Federico Barreto, en un 47,06% demuestran un desempeño profesional de nivel “inferior” en cuanto al NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL, EN EL ÁREA CURRICULAR; mientras que el 52,27% de los docentes de la I.E. Manuel Flores Calvo señalan que el desempeño profesional es de nivel “Superior”.

Tabla 47

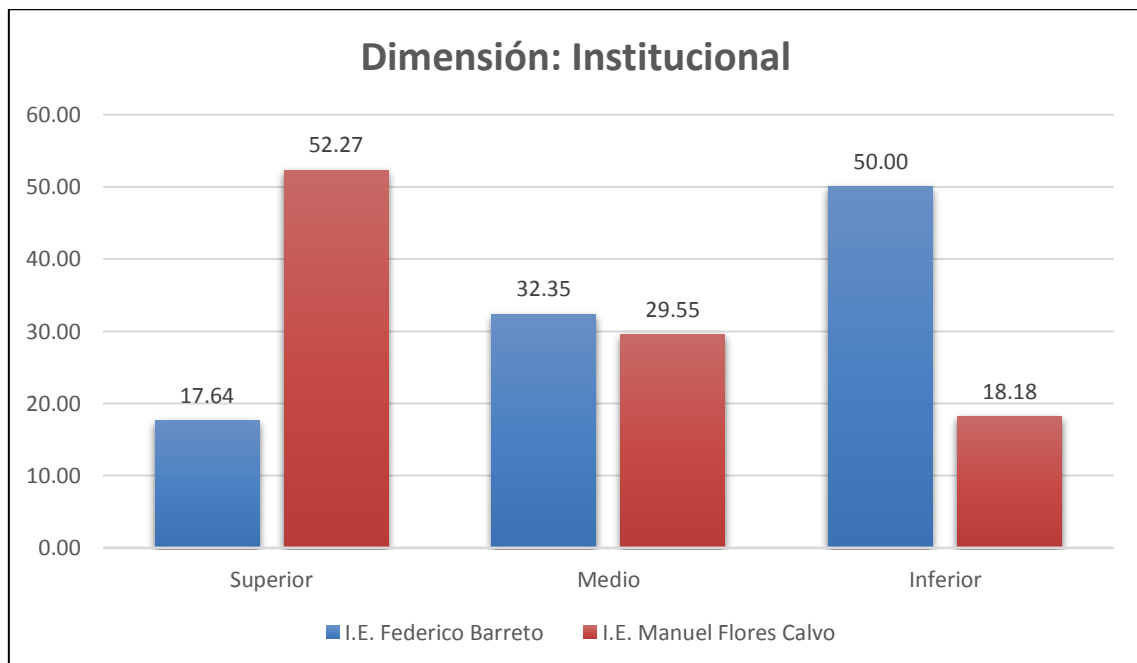
Consolidado del Nivel de Desempeño Profesional de los docentes de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del Distrito de Pocollay, según dimensión: Institucional

NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL		I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL	
	Primaria		Secundaria		ni	hix100	Primaria		Secundaria		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100			ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	14.29	04	20.00	06	17.65	09	56.25	14	50.00	23	52.27
Medio	05	35.71	06	30.00	11	32.35	05	31.25	08	28.57	13	29.55
Inferior	07	50.00	10	50.00	17	50.00	02	12.50	06	21.43	08	18.18
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Resultados de las tablas 32 al 38.

Figura 47

Consolidado del Nivel de Desempeño Profesional de los docentes de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del Distrito de Pocollay, según dimensión: Institucional



FUENTE: Tabla 47

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 47

En la Tabla 47, se presenta la información referente al Consolidado del Nivel de *desempeño profesional de los docentes de las I.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del distrito de Pocollay, según dimensión: institucional*, dando como resultado lo siguiente:

En la I.E. Federico Barreto, educación primaria, según las encuestas, el 14,29% señalan que el desempeño profesional es de nivel “Superior”; el 35,71% de nivel “Medio” y el 50,00% en el nivel “Inferior”. En el nivel secundario, el 20,00% se ubica en el nivel “Superior”; el 30,00% está en un nivel “Medio” y el 50,00% se encuentra en el nivel “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo, el 52,25% de los encuestados consideran que el desempeño profesional de los docentes, califican dentro de nivel “Superior”; el 31,25% en el nivel “Medio”; y el 12,50% en el nivel “Inferior”. En el nivel secundario, el 50,00% de los encuestados, coinciden en calificar al desempeño profesional de los docentes en el nivel “Superior”; el 28,57% evidencia estar en el nivel “Medio” y el 21,43% se ubica en un nivel “Inferior”.

En conclusión, se puede afirmar que el NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LA DIMENSIÓN INSTITUCIONAL, de los docentes de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior”(50,00%); y en la I.E. Manuel Flores Calvo señalan que el desempeño profesional es de nivel “Superior” (52,27%).

Tabla 48

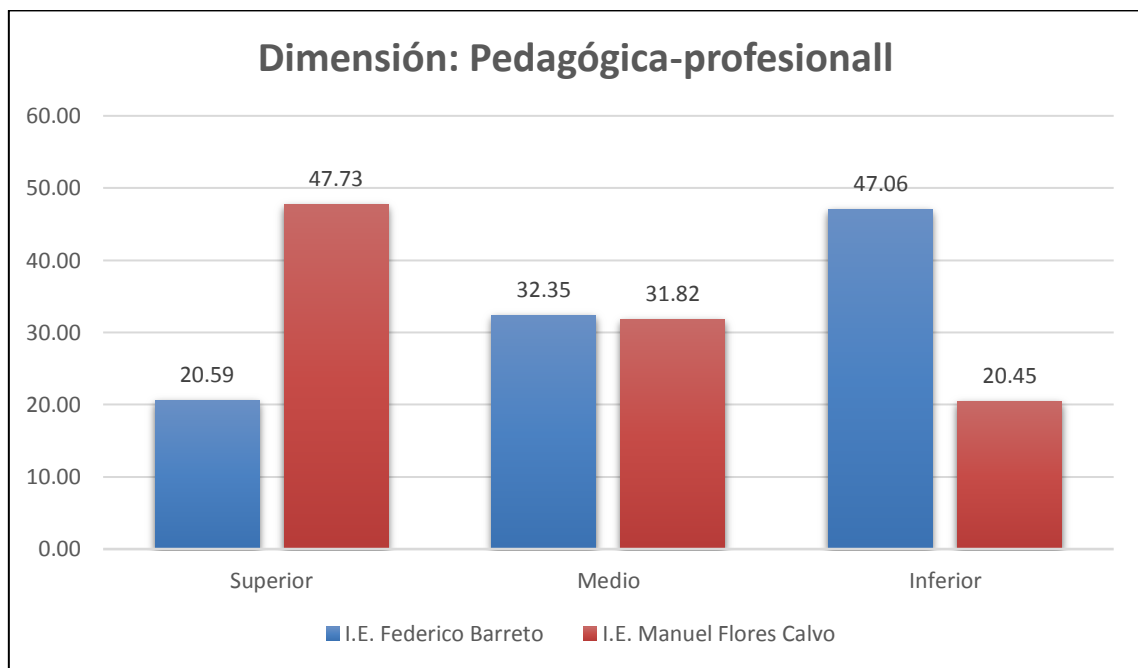
Consolidado del Nivel de Desempeño Profesional de los docentes de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del Distrito de Pocollay, según dimensión: Pedagógica-profesional

NIVEL DE LIDERAZGO	I.E. Federico Barreto				TOTAL	I.E. Manuel Flores Calvo				TOTAL		
	Primaria		Secundaria			Primaria		Secundaria				
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	21.43	04	20.00	07	20.59	08	50.00	13	46.43	21	47.73
Medio	04	28.57	07	35.00	11	32.35	05	31.25	09	32.14	14	31.82
Inferior	07	50.00	09	45.00	16	47.06	03	18.75	06	21.43	09	20.45
TOTAL	14	100.00	20	100.00	34	100.00	16	100.00	28	100.00	44	100.00

FUENTE: Resultados de las tablas 39 al 45

Figura 48

Consolidado del Nivel de Desempeño Profesional de los docentes de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del Distrito de Pocollay, según dimensión: Pedagógica-profesional



FUENTE: Tabla 48

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 48

En la Tabla 48, la información corresponde al Consolidado del Nivel de *desempeño profesional de los docentes de las II.EE. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, del distrito de Pocolay, según dimensión: pedagógica-profesional.*

En la I.E. Federico Barreto, educación primaria, según el 21,43% de los encuestados el desempeño profesional de los docentes, es decir están comprendidos dentro del nivel “Superior”; un 28,57% en un nivel “Medio” y el 50,00% en el nivel “Inferior”. Los docentes del nivel secundario, en un 20,00% demuestran un desempeño evaluable dentro del nivel “Superior”; el 35,00% está en un nivel “Medio”; y el 45,00% ocupa el nivel “Inferior”.

En la I.E. Manuel Flores Calvo, para el 50,00% de los encuestados, los docentes del nivel primario tienen un desempeño profesional ubicable en el nivel “Superior”; el 31,25% en el nivel “Medio” y el 18,75% en el nivel “Inferior”. En el nivel secundario para el 46,43% de los encuestados, el desempeño profesional de los docentes es de nivel “Superior”; el 32,14% está en un nivel “Medio” y el 21,43% se ubica en un nivel “Inferior”.

Concluyentemente, el NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL, *DIMENSIÓN: PEDAGÓGICA-PROFESIONAL* de los docentes de la I.E. Federico Barreto, es de nivel “Inferior”(47,06% del total) y en la I.E. Manuel Flores Calvo, el desempeño profesional es de nivel “Superior”(47,73% del total).

4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA “A”

“El liderazgo que evidencia el director de la I.E. Federico Barreto es de nivel bajo; mientras que el nivel de liderazgo del director de la I.E. Manuel Flores Calvo, es medio; en las dimensiones institucional, pedagógica y administrativa”.

Se verifica con los consolidados de las tablas 22, 23, 24.

Liderazgo	Institución Educativa				Total	
	I.E. Federico Barreto		I.E. Manuel flores Calvo		hi	hix100
	hi	hix100	hi	hix100		
Superior	7	20,6%	21	47,7%	28	35,9%
Medio	10	29,4%	14	31,8%	24	30,8%
Inferior	17	50,0%	9	20,5%	26	33,3%
	34	100,0%	44	100,0%	78	100,0%

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: El liderazgo que evidencia el director de la I.E. Federico Barreto no es de nivel bajo; mientras que el nivel de liderazgo del director de la I.E. Manuel Flores Calvo no es medio

Hipótesis alterna

H_a: El liderazgo que evidencia el director de la I.E. Federico Barreto es de nivel bajo; mientras que el nivel de liderazgo del director de la I.E. Manuel Flores Calvo, es medio

Paso 2. Nivel de significancia asumido: $\alpha=5\%$

Paso 3. Test estadístico: Chi cuadrado de homogeneidad

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:

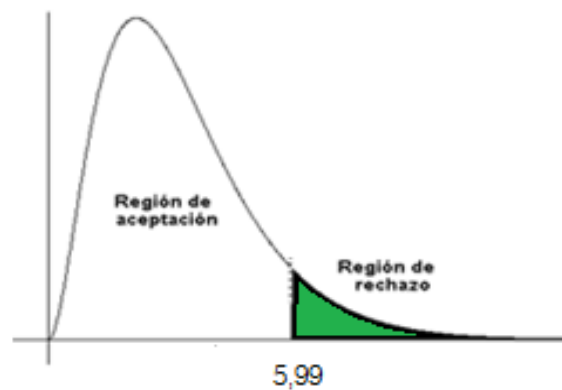
$o_i = \text{Frecuencia observada}$

$e_i = \text{Frecuencia esperada}$

Paso 4. Esquema de prueba:

Se calcula Chi cuadrado tabular con:

- ✓ Grados de libertad: $gl=(F-1)(C-1)=2*1=2$
- ✓ $\alpha=5\%$
- ✓ Chi cuadrado de la tabla 5,99



Paso 5. Cálculo del estadístico.

En el programa estadístico SPSS 18.0 se tienen los siguientes resultados

Liderazgo		Institución Educativa		Total
		I.E. Federico Barreto	I.E. Manuel flores Calvo	
Superior	Frecuencia observada	7	21	28
	Frecuencia esperada	12,2	15,8	28,0
Medio	Frecuencia observada	10	14	24
	Frecuencia esperada	10,5	13,5	24,0
Inferior	Frecuencia observada	17	9	26
	Frecuencia esperada	11,3	14,7	26,0

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,994 ^a	2	,011
Razón de verosimilitudes	9,212	2	,010
Asociación lineal por lineal	8,796	1	,003
N de casos válidos	78		

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 8,994$$

Paso 6. Decisión

Como Chi cuadrado calculado 8,994 es mayor al valor crítico 5,99 (región de rechazo), se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna.

Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, el liderazgo que evidencia el director de la I.E. Federico Barreto, es de nivel bajo; mientras que el nivel de liderazgo del director de la I.E. Manuel Flores Calvo, es medio; en las dimensiones: institucional, pedagógica y administrativa.

4.2.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “B”

“El desempeño profesional de los docente de la I.E. Federico Barreto en la dimensiones: curricular, institucional y pedagógica-profesional es de nivel bajo; mientras que el desempeño profesional docentes de la I.E. Manuel Flores Calvo es de nivel medio”.

Se verifica con el consolidado de las tablas 22, 23, 24.

Desempeño	Institución Educativa				Total	
	I.E. Federico Barreto		I.E. Manuel flores Calvo		hi	hix100
	hi	hix100	hi	hix100		
Superior	6	18,2%	23	52,3%	29	37,7%
Medio	11	33,3%	13	29,5%	24	31,2%
Inferior	16	48,5%	8	18,2%	24	31,2%
	34	100,0%	44	100,0%	78	100,0%

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: El desempeño profesional de los docentes de la I.E. Federico Barreto en la dimensiones curricular, institucional y pedagógico-profesional, no es de nivel bajo; mientras que el desempeño profesional de los docentes de la I.E. Manuel Flores Calvo no es de nivel medio

Hipótesis alterna

H_a: El desempeño profesional de los docentes de la I.E. Federico Barreto en la dimensiones curricular, institucional y pedagógica-profesional es de nivel bajo; mientras que el desempeño profesional de los docentes de la I.E. Manuel Flores Calvo es de nivel medio

Paso 2. Nivel de significancia asumido: $\alpha=5\%$

Paso 3. Test estadístico: Chi cuadrado de homogeneidad

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:

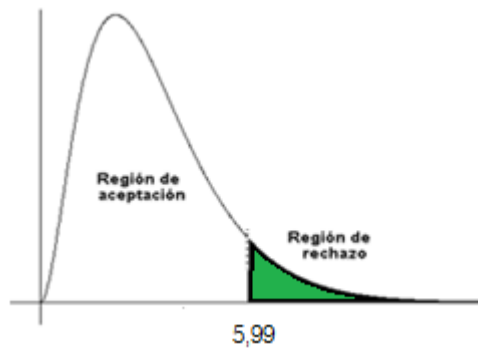
$o_i = \text{Frecuencia observada}$

$e_i = \text{Frecuencia esperada}$

Paso 4. Esquema de prueba:

Se calcula Chi cuadrado tabular con:

- ✓ Grados de libertad: $gl=(F-1)(C-1)=2*1=2$
- ✓ $\alpha=5\%$
- ✓ Chi cuadrado de la tabla 5,99



Paso 5. Cálculo del estadístico.

En el programa estadístico SPSS 18.0 se tienen los siguientes resultados

Desempeño		Institución Educativa		Total
		I.E. Federico Barreto	I.E. Manuel flores Calvo	
Superior	Frecuencia observada	6	23	29
	Frecuencia esperada	12,4	16,6	29,0
Medio	Frecuencia observada	11	13	24
	Frecuencia esperada	10,3	13,7	24,0
Inferior	Frecuencia observada	16	8	24
	Frecuencia esperada	10,3	13,7	24,0
		33	44	77
		33,0	44,0	77,0

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	11,461 ^a	2	,003
Razón de Asociación	11,942	2	,003
N de casos	77	1	,001

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 11,461$$

Paso 6. Decisión

Como Chi cuadrado calculado 11,461 es mayor al valor crítico 5,99 (región de rechazo), se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna.

Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, el desempeño profesional de los docentes de la I.E. Federico Barreto en las dimensiones curricular, institucional y pedagógica-profesional, es de nivel bajo; mientras que el desempeño profesional de los docentes de la I.E. Manuel Flores Calvo, es de nivel medio.

4.2.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “C”

“Si el director de la I.E. Federico Barreto presenta un bajo nivel de liderazgo en las dimensiones: institucional, pedagógica y administrativa; entonces, el desempeño profesional de los docentes será de nivel bajo. Si el liderazgo del director de la I.E. Manuel Flores Calvo es de nivel medio, entonces el desempeño profesional de los docentes, será de nivel medio”.

Se verifica con el consolidado de las tablas

	Federico Barreto				Manuel Flores Calvo			
	Liderazgo		Desempeño		Liderazgo		Desempeño	
	hi	hix100	hi	hix100	hi	hix100	hi	hix100
Superior	7	20,6%	6	18,2%	21	47,7%	23	52,3%
Medio	10	29,4%	12	33,3%	14	31,8%	13	29,5%
Inferior	17	50,0%	16	48,5%	9	20,5%	8	18,2%
	34	100,0%	34	100,0%	44	100,0%	44	100,0%

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: Si el director de la I.E. Federico Barreto presenta un bajo nivel de liderazgo en las dimensiones institucional, pedagógica y administrativa, entonces el desempeño profesional de los docente será de nivel bajo. Si el liderazgo del director de la I.E. Manuel Flores Calvo es de nivel medio, entonces el desempeño profesional de los docente será de nivel medio.

Hipótesis alterna

H_a: Si el director de la I.E. Federico Barreto presenta un bajo nivel de liderazgo en las dimensiones institucional, pedagógica y administrativa; entonces el desempeño profesional de los docentes será de nivel bajo. Si el liderazgo del director de la I.E. Manuel Flores Calvo es de nivel medio, entonces el desempeño profesional de los docentes, será de nivel medio.

Paso 2. Nivel de significancia asumido: $\alpha=5\%$

Paso 3. Test estadístico: Chi cuadrado de homogeneidad

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:

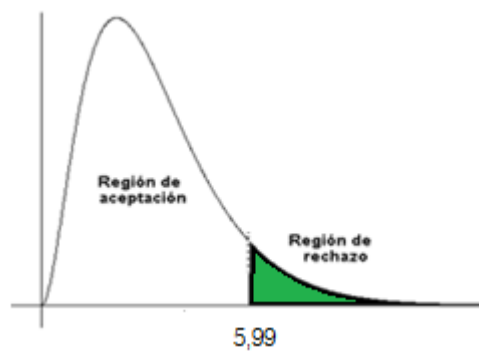
$o_i = \text{Frecuencia observada}$

$e_i = \text{Frecuencia esperada}$

Paso 4. Esquema de prueba:

Se calcula Chi cuadrado tabular con:

- ✓ Grados de libertad: $gl=(F-1)(C-1)=2*1=2$
- ✓ $\alpha=5\%$
- ✓ Chi cuadrado de la tabla 5,99



Paso 5. Cálculo del estadístico.

En el programa estadístico SPSS 18.0 se tienen los siguientes resultados

	I.E. Federico Barreto			I.E. Manuel flores Calvo		
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	,140 ^a	2	,932	,187 ^a	2	,911
Razón de Asociación	,140	2	,932	,187	2	,911
N de casos	67			88		

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 0,140$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 0,187$$

Paso 6. Decisión

Como Chi cuadrado calculado 0,140 y 0,187 es menor al valor crítico 5,99 (región de aceptación), no se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%: si el director de la I.E. Federico Barreto presentan un bajo nivel de liderazgo en las dimensiones institucional, pedagógica y administrativa; entonces el desempeño profesional de los docentes será de nivel bajo. Si el liderazgo del director de la I.E. Manuel Flores Calvo es de nivel medio, entonces el desempeño profesional de los docente, será de nivel medio.

4.2.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

“El nivel del liderazgo del director se relaciona significativamente con el nivel de desempeño profesional docente en las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo”.

Verificadas las hipótesis específicas “A-B-C”, la hipótesis general queda también verificada y aceptada.

4.3. DISCUSIÓN:

4.3.1. LIDERAZGO DIRECTIVO

Hay una exigencia de la sociedad peruana con respecto a la constatación de la eficacia y eficiencia de la calidad educativa, tanto en los procesos como en los resultados y su impacto. Es preciso reiterar que las instituciones educativas vienen operando sin alcanzar la apreciada calidad, debido entre otros factores al desempeño profesional docente y la gestión de algunos directores que se desvían de los fines que su cargo amerita y deteriorar el clima institucional. Existen directivos carentes de capacidad para priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional. Sin embargo, todo cargo directivo en una institución educativa demanda un tipo de liderazgo que responde a las expectativas de los padres de familia, los profesores, el estudiante. Este liderazgo constituye entonces mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto sinérgico de actitudes que diferencian a quienes desempeñen dicha función y que posibilite los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional. Si bien es cierto, el docente es el que ejerce un acción directa en los alumnos; sin embargo, los ámbitos de influencia del director son claves para la mejora de la calidad educativa.

Según la UNESCO (2005:p.45), la mayor parte de los directos no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estímulo a los docentes, ni ostentan la capacidad organizativa; es pues, necesario fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de la institución educativa. Es fundamental considerar la debida importancia al papel de liderazgo de los directivos para poder conducir y guiar a los miembros de las instituciones educativas, con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

A la luz de los resultados encontramos en la presente investigación, existen aspectos que interesan ser destacados:

En la I.E. Federico Barreto, con un nivel de confianza del 95%, el liderazgo del director es de nivel bajo; mientras que el liderazgo del director de la I.E. Manuel Flores Calvo, es de nivel medio, se deduce que ninguna de las instituciones educativas se ubican en un nivel superior de liderazgo directivo; sin embargo, la educación actual exige que los directores no solo conozcan aspectos de gestión educativa institucional, sino también, y sobre todo, que sean líderes pedagógicos, capaces de convertirse en guías u orientadores de docentes y estudiantes. En ese entender, Elizondo Huertas, Aurora (2003:p.36) menciona: un directivo con liderazgo es aquel capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar, propiciando el interés y la cooperación del personal a su cargo hacia los propósitos educativos de la institución.

El liderazgo debe ser firme y con un sentido claro, el enfoque de liderazgo debe ser participativo y académico, tiene que saber lo que ocurre en las aulas y lo que hacen los docentes, tiene que estar al tanto de los apoyos que requieran los maestros, en lo pedagógico, debe conocer los nuevos enfoques de enseñanza y promover el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de sus alumnos. Además un buen directivo debe orientar sus esfuerzos hacia procesos de mejora de la institución educativa, que debe ser promovido al interior de la escuela, en base a las problemáticas específicas de cada institución.

Respecto al liderazgo directivo, Gordó (2010:p.30) señala: quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador, tendrá que ser necesariamente un líder educativo para lograr resultados óptimos, no basta reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, hay necesidad de tener una visión que trascienda los parámetros de la institución educativa.

Uribe (2007:p.149) escribe: “así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizaje, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar. Se reconoce que es necesario la actitud positiva y la voluntad de los profesores para producir y mantener el cambio en la institución educativa, pero no es suficiente.

Lo anterior nos indica que el liderazgo requiere de un conjunto de competencias que permite actuar en un escenario complejo, pues los

directivos asumen una función compartida en la organización para el desempeño de su rol (Pareja:2009), es decir, se movilizan en diferentes planos, se coordinan con otros y sobre diferentes temáticas para objetivos específicos, que les permitan avanzar hacia las grandes metas de la institución educativa.

Por otra parte, las investigaciones evidencian que existe la percepción de una polaridad frente a la significación de la influencia de la acción del líder (director) en las instituciones educativas. Se observan organizaciones con liderazgo que se constituyen en una clara influencia positiva para el centro, y otras donde los significados de los docentes muestran lo obstaculizador que es la existencia de relaciones autoritarias, falta de reconocimiento y énfasis en el control formal (Pérez, J.; 2005:p.64), estas situaciones que se fundan en la exaltación del rol y desvalorización de la persona, traduce distancia relacional, marcada por un permanente cinismo y falta de franqueza en la relación profesor-director, elementos todos, que deben ser intercambiados mediante un trabajo focalizado en el ejercicio del liderazgo de los directivos y el clima educativo.

4.3.2. DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE

Sin docentes los cambios educativos no son posibles. Esto parece ser una de las certezas derivadas de las reflexiones y conclusiones de los balances de las reformas educativas emprendidos para la mayoría de países de América Latina y el Caribe, cuyas evaluaciones demuestran

resultados menores a los esperados con relación a los recursos y al tiempo invertido (Hunt, B.; 2009:p.17)

En efecto, diferentes estudios acerca de la realidad educativa, confirman un factor determinante para el logro de un sistema educativo de calidad, es asegurar que el docente sea de calidad, no solo por su rigurosa formación profesional, sino también por su formación pedagógica.

Saravia, L. y López, M. (2008: p.84), señalan que el desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables; con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas. El desempeño se refuerza con el grado de compromiso, con la convicción de la labor educativa, por ello es muy importante la manifestación constante de las actividades que demuestren compromiso en el trabajo.

Por su parte Zabalga (2008) afirma: ser profesional de la docencia supone poseer un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y competencias que lo configuren como docentes con formación integral y que sean capaces de desempeñarse como promotores y agentes de cambio; para ello, el docente tiene que enfrentarse a la tarea de renovarse constantemente para crecer a nivel personal y profesional e introducir cambios significativos en la práctica pedagógica.

Los resultados obtenidos en la presente investigación referente a la variable desempeño profesional docente, están referidas a tres dimensiones: curricular, institucional y pedagógica-profesional. En la I.E. Federico Barreto, el nivel de desempeño profesional de los docentes, es inferior: mientras que los docentes de la I.E. Manuel Flores Calvo, presentan un nivel medio. Estos resultados inciden directa y relacionamente con la hipótesis específica “C”.

La gestión curricular, participa en la gestión del PEI del currículo y de los planes de mejora continuo. Participa activamente en la gestión de la I.E. o la red, desde una perspectiva democrática, respetando los acuerdos y proponiendo mejora de manera coordinada. Trabaja colectivamente en el esfuerzo institucional de la escuela por construir una visión compartida.

La gestión institucional, que le exige al docente las siguientes acciones: participa en el diseño, revisión, actualización e implementación de los documentos de gestión institucional. Coordina acciones con sus colegas, la dirección y la administración para hacer de su I.E. un lugar acogedor y un ambiente propicio para el aprendizaje. Contribuye con su dedicación y compromiso al logro de las metas institucionales. Respeta los acuerdos de los órganos de dirección, asesoría y supervisión de la institución. Esta dimensión de gestión institucional, está sometida a controles pautados, normativamente que establecen deberes y derechos; requiere que el profesional tenga información acerca de los marcos legales que regulan esa dimensión.(Montenegro y de Isaías 82003:p.28)

La dimensión pedagógica-profesional constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude asimismo a una práctica específica que es la Enseñanza-aprendizaje, que exige capacidad para suscitar la disposición. Es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse.

Hoy el Perú y el mundo requieren que la profesión docente se resitúe en los cambios que vienen sucediendo. En consecuencia la realidad actual pide a los educadores preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

Con un nivel de confianza del 95%, el liderazgo que evidencia el director de la I.E. Federico Barreto, es de nivel inferior; mientras que el nivel de liderazgo del director de la I.E. Manuel Flores Calvo es medio, en las dimensiones: Institucional, pedagógica y administrativa.

SEGUNDA:

Con un nivel de confianza del 95%, queda demostrado que el desempeño profesional de los docentes de la I.E. Federico Barreto en la dimensiones: curricular, institucional y pedagógica-profesional es de nivel bajo; mientras que el desempeño profesional de los docentes de la I.E. Manuel Flores Calvo es de nivel medio.

TERCERA:

Con un nivel de confianza del 95%, se evidencia que el director de la I.E. Federico Barreto presenta un bajo nivel de liderazgo en las dimensiones: institucional, pedagógica y administrativa, en relación al desempeño profesional de los docentes que es de nivel inferior. Mientras que el liderazgo del director de la I.E. Manuel Flores Calvo es de nivel medio, en relación al desempeño profesional de los docentes, en las dimensiones: curricular, institucional y pedagógica-profesional que es de nivel inferior.

CUARTA:

Se evidencia entonces, que el nivel del liderazgo del director se relaciona significativamente con el nivel de desempeño profesional de los docentes en las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo.

SUGERENCIAS

PRIMERA

Las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo a través de sus directores, deben implementar la evaluación de la gestión institucional, que permita detectar fortalezas y debilidades en búsqueda de una mejora de la calidad educativa.

SEGUNDA

Los docentes de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, deben demostrar mayor identificación con su institución, superando el aislamiento y potencializando el trabajo cooperativo que consiste en una nueva cultura de desarrollo profesional y de gestión institucional.

TERCERA

Los directores de las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo deben implementar estrategias de organización que permitan la participación de los docentes, estudiantes y padres de familia, con el objeto de integrarlos directamente con mejoramiento de las condiciones organizacionales de las instituciones educativas.

CUARTA

En las I.E. Federico Barreto y Manuel Flores Calvo, los directores deben organizar adecuadamente los espacios de participación, de manera que ello se transforme en una oportunidad para todos, favoreciendo la gestión institucional. Los docentes deben optar por una participación responsable y comprometida con la I.E., lo que redundará en un mejor desarrollo profesional de su práctica pedagógica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüera Ibáñez, Enrique (2007). Liderazgo y compromiso social. Edit. Miguel Ángel Porrua. Puebla-México.
- Alvarado Oyarce, Otoniel (2003). *Gestión educativa. Instrumentos*. Editorial Udegraf. Lima.
- Alvarado Oyarce, Otoniel (2003). *Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades*. Ediciones Vallejanas. Trujillo.
- Álvarez Méndez, Juan Manuel (2009). El Liderazgo de la calidad total. Edit. Escuela Española. Madrid.
- Álvarez, Daniel. (2006). Revelación de la evaluación de competencias para el desempeño docente. Edit. CINDA. Chile.
- Arias Gagó Ana & Cantón Mayo, Isabel (2007). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. Edit. Universidad de León. España.
- Arimatea, J. (2008). *Relación entre la ejecución curricular y el desempeño docente*. Edit. San Marcos. Lima
- Aguerrondo, I (2006). Desarrollo Profesional. Edit. Norma. Bogotá, Colombia.
- Assaél, Jenny & López, J. (2008). La construcción e implementación del sistema de evaluación del desempeño docente: principales tensiones y desafíos. Edit. CEPES. Chile.
- Bass, Bernard (2002). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. Edit. Universidad de Deusto. Bilbao-España.
- Bernal, José (2006). Liderar el Cambio. El liderazgo transformacional. Edit. Armario. España.

- Bid Zambón, Teresa (2007). *Calidad académica y estrategias de desenvolvimiento institucional*. Edit. San Marcos. Lima.
- Bolívar, Antonio (2006). *La calidad en Educación*. Edit. Morata. España.
- Bolívar, Antonio (2005). *Liderazgo y reestructuración escolar*. Edit. Universidad de Granada. España.
- Caligore, L. Irene y Díaz, Juan Arturo (2006) *Clima organizacional y desempeño de los docentes*. Edit. Tarea. Barcelona.
- Calla, G. Luis (2008). *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente*. Edit. San Marcos. Perú.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Edit. McGraw Hill. Colombia.
- Cornejo, Miguel Ángel (2009). *Liderazgo y Excelencia*. Edit. Grad. México.
- Danielson, Bryan (2011). *Competencias docentes: desarrollo, apoyo y evaluación*. Edit. PREAL. Chile.
- Elizalde, A. Miguel y Reyes, J. Alberto (2008) *Rol de desempeño docente*. Edit. Magisterio. Bogotá.
- Elizondo Huerta, Aurora. (2003). *La nueva escuela: dirección, liderazgo y gestión escolar*. Edit. Paidós. México.
- Evans, Jonny y Luidsay, William (2000). *La administración y el control de la calidad*. Edit. D.F. Thomson. México.
- Flores Castillo, F. (2008). *Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente*. Editorial Síntesis. Madrid.
- Fernández, María José; Álvarez Manuel y Herrero, Emiliano (2004). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Edit. Síntesis. Madrid.

- Fernández, F. (2007). *Relación entre el estilo gerencial del personal directivo de las escuelas básicas*. Editorial universidad de Carabobo. Venezuela
- Gairin Sallán, Joaquín (2005). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Edit. Universidad Deusto. Bilbao-España.
- Gento Palacios, Samuel (2004). *Administración Moderna*. Edit. Prenteci Hall. México.
- Gordó, Gené (2010). *Los centros educativos como organizaciones-red*. Edit. Graó. Barcelona.
- Hunt, James (2009). *Efectividad del desempeño docente*. Edit. San Marino. Chile
- Mutis Ibarra, Luis Hernando (2006). *Desempeño docente en el aula*. Edit. Narcea. Madrid.
- Kotter, Jhon P. (2002). *La verdadera labor de un líder*. Edit. Narcea. Barcelona-España.
- López Rayón, Ana y Chiroque, Domingo (2004). *Innovaciones educativas para el cambio*. Edit. FARGRAF. Lima.
- Lorenzo Delgado, Manuel (2005). *Liderazgo educativo en los centros docente: técnicas de formación reflexiva y colaborativa*. Edit. La Muralla. España.
- Lussier, Robert (2005). *Liderazgo*. Edit. Tompsom. México.
- Medina Revilla, Antonio (2008). *Liderazgo en educación*. Edit. UNED. Madrid.
- Ministerio de Educación, (2007): *Sistema de evaluación del desempeño docente*. Edit. Gráfica Navarrete S.A. Lima.
- MONTENEGRO Ignacio (2003). *Evaluación del Desempeño Docente*. Edit. Magisterio. Bogotá.
- Núñez, Ivan (2012). *Profesionalización docente*. Edit. PREAL. Chile.
- ORELLANA Oswaldo (2003). *Enseñanza y Aprendizaje*. Edit. San Marcos. Lima.
- Pareja, J. (2009). *Liderazgo y Conflicto en las organizaciones educativas*. Edit. Educación y educadores. Colombia.

- Pérez, Javier E. (2005). Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente. Edit. Universidad Bicentenario de Aragua. Venezuela.
- Rabouin, Roberto (2009). El sentido del liderazgo. Edit. Pearson. Argentina.
- Rojas Alfredo y Gaspar Fernando (2006). Bases del liderazgo en educación. Edit. OREAL/UNESCO. Santiago de Chile.
- Román, Marcela & Murillo, Javier (2008). La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo. Edit. Síntesis. Madrid.
- Saravia, Gerarado & López, M. (2008). La evaluación del desempeño docente. Perú, una experiencia en construcción. Edit. San Marcos. Lima.
- Stegmann, Tania (2004). *Antecedentes básicos de la evaluación de desempeño docente*. Edit. Corporación Educacional Cerro Navia, Fundación Sepec. Santiago de Chile.
- Terigi, Flavia (2010). Desarrollo profesional continuo y carrera docente en américa latina. Edit. OEI. Santiago. Chile.
- Tesdesco, Juan Carlos y Tenti, Fanfani, (2002). Educación y justicia social en américa latina. Edit. FCE. Buenos Aires.
- Treviño, Adolfo (2010) Evaluación del desempeño docente. Edit. Narcea. España.
- UNESCO, 2005: Comisión Internacional sobre educación del siglo XXI. Edit. Santillana. Madrid.
- Uribe Briceño, Mario (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar. Edit. REICE. Chile.
- Valdivia, Edgar (2008). Liderazgo y Gestión en los Centros de Educación Técnica. Edit. Cartolan EIRL. Lima.
- Vargas, Julia (2000). La preparación pedagógica del docente. Edit. ANUIES. México.

Villa, Aurelio y Poblete, Manuel (2007). Aprendizaje basado en competencias. Edit. Munsaje, España.

Zabalza, Miguel Angel (2008) El papel del profesorado. Calidad y desarrollo profesional. Edit. Narcea. Madrid.

ANEXOS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS FEDERICO BARRETO Y MANUEL FLORES CALVO

Señor(es) Docente(es):

La presente encuesta pretende recopilar información referente a la identificación del nivel de liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas Federico Barreto y Manuel Flores Calvo del distrito de Pocollay.

DATOS GENERALES:

1. Institución Educativa: _____
2. Nivel: a) Primario
b) Secundario

INSTRUCCIONES:

Marque con un aspa (x) en el casillero según su opinión.

VALORACIÓN	PUNTAJE	NIVEL
Siempre	S = 2	Superior
Casi siempre	CS = 1	Medio-Regular
Nunca	N = 0	Inferior

Regla de decisión

$0 \leq < 0,5$: inferior
$0,5 \leq < 1,5$: medio
$1,5 \leq \leq 2$: superior

F. Índice cieles

DIMENSIÓN: LIDERAZGO INSTITUCIONAL		VALORACION		
N°	ÍTEMS	S	CS	N
1	Desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.			
2	Muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.			
3	Promueve una cultura institucional innovadora orientada a la identificación de los docentes con su I.E.			
4	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.			
5	Genera un clima adecuado en la I.E. logrando equipo de trabajo con docentes y agentes educativos			
6	Hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones			

	educativas emanadas del Ministerio de Educación.			
7	Mantiene buenas relaciones con los docentes, padres de familia, estudiantes y la comunidad.			
N°	DIMENSIÓN: LIDERAZGO PEDAGÓGICO			
1	Implementa acciones de supervisión y monitoreo a los docentes.			
2	Promueve la incorporación y capacitación de los docentes en redes y/o por I.E.			
3	Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica y de estímulo a los docentes.			
4	Valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes			
5	Promueve instancias de análisis y reflexión de los docentes en relación a las prácticas pedagógicas y los resultados del aprendizaje de los alumnos.			
6	Conoce áreas críticas de aprendizaje y proyecta el tratamiento con los docentes			
7	Toma decisiones acertadas para el logro de los objetivos del PE-A que realizan los docentes.			
N°	DIMENSIÓN: LIDERAZGO ADMINISTRATIVO			
1	Fomenta y logra la colaboración y participación del docente en actividades administrativas.			
2	Demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones directivas.			
3	Mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la I.E.			
4	Asegura que la administración de los recursos financieros de la I.E. sea de acuerdo a la normatividad vigente.			
5	Establece un sistema de difusión de los proyectos y actividades que se realizan en la I.E.			
6	Es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos de los docentes en la I.E., evitando conflictos posteriores			
7	Participa en reuniones y red de directores.			

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado de estabilidad, consistencia o fiabilidad de la información proveniente de una muestra. La técnica usada es el alfa de Cronbach; que mide la consistencia interna de los ítems; varía entre 0 – 1 y requiere solo de una administración de la prueba. Los resultados en una muestra piloto de 15 docentes con característica muy similares la población examinada.

Alfa de Cronbach de la encuesta aplicada a docentes de las IIEE Federico Barreto y Manuel Flores Calvo

N°	ITEMS																					Suma	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	3	3	3	2	2	3	3	2	45	
2	1	3	2	3	3	3	3	1	1	3	2	3	1	1	3	3	1	1	3	1	1	43	
3	1	2	2	3	3	2	2	3	1	2	2	2	1	1	2	3	3	1	2	1	2	41	
4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	56	
5	2	3	3	2	1	2	1	1	3	1	3	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	37	
6	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	45	
7	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	1	38	
8	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	2	3	53	
9	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	56	
10	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	51	
11	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	54	
12	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	61	
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	
14	3	2	2	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	2	3	2	2	53	
15	3	3	1	3	2	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1	52	
																						ST ²	63,84
S ²	0,7	0,26	0,4	0,27	0,54	0,27	0,4	0,69	0,64	0,54	0,41	0,27	0,74	0,64	0,7	0,55	0,69	0,52	0,41	0,55	0,78	Suma Si ²	10,97
K	21																						

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Alfa de Cronbach=	0,870
-------------------	-------

De acuerdo a los resultados en muestra piloto, el coeficiente alfa de Cronbach es de 0,870, lo que indica que existe un alto grado de confiabilidad por consistencia interna. En consecuencia el instrumento presentado es confiable para los fines del presente estudio.

**ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS FEDERICO
BARRETO Y MANUEL FLORES CALVO**

Señor Director(a):

La presente encuesta tiene la finalidad de determinar el nivel de desempeño profesional de los docentes en las Instituciones Educativas Federico Barreto y Manuel Flores Calvo del distrito de Pocollay.

DATOS GENERALES:

1. Institución Educativa: _____
2. Nivel: a) Primario
b) Secundario

INSTRUCCIONES:

Marque con un aspa (x) la alternativa que crea conveniente. Para tal efecto, cada indicador se evaluará de la siguiente manera.

VALORACIÓN	PUNTAJE	NIVEL
S = Siempre	2	Superior
CS = Casi siempre	1	Medio-Regular
N = Nunca	0	Inferior

Regla de decisión

$0 \leq < 0,5$: inferior
$0,5 \leq < 1,5$: medio
$1,5 \leq \leq 2$: superior

F. Índice cieles

DIMENSIÓN: CURRICULAR		VALORACION		
N°	ÍTEMS	S	CS	N
1	Muestra su programación curricular cuando se lo solicita.			
2	Considera los temas transversales de la I.E.			
3	Los contenidos considerados en la Programación Anual están acorde con el DCN.			
4	La organización de los contenidos tiene sentido pertinente y lógico.			
5	Muestra sus unidades didácticas.			
6	Muestra su registro auxiliar de evaluación actualizados.			
7	Muestra sus sesiones de clase.			
N°	DIMENSIÓN: INSTITUCIONAL			
1	Promueve y busca el mejoramiento de la I.E.			
2	Demuestra identificación y compromiso con la I.E.			

3	Promueve un ambiente de respeto y cordialidad con sus colegas			
4	Fomenta la práctica de los valores entre los miembros de la I.E.			
5	Cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. y el MINEDU			
6	Participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.			
7	Establece relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes de su I.E.			
N°	DIMENSIÓN: PEDAGÓGICA-PROFESIONAL			
1	Demuestra una verdadera vocación profesional evidenciada en el PEA de los alumnos.			
2	Cumple con su horario de clase que se le asigna.			
3	Asiste con puntualidad a la I.E. y el aula.			
4	Se preocupa por mejorar su desempeño profesional al participar activamente en acciones de innovación y/o capacitación.			
5	Orienta y aconseja al alumno ante cualquier problema.			
6	Utiliza metodología actualizada e innovadora en sus sesiones de clase.			
7	Se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.			

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado de estabilidad, consistencia o fiabilidad de la información proveniente de una muestra. La técnica usada es el alfa de Cronbach; que mide la consistencia interna de los ítems; varía entre 0 – 1 y requiere solo de una administración de la prueba. Los resultados en una muestra piloto de 10 docentes directores (sub directores)

N°	ITEMS																					Suma	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
1	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	50	
2	3	3	3	1	2	3	3	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	41	
3	3	3	1	2	3	2	3	1	3	1	3	2	2	2	1	1	2	2	3	2	1	43	
4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	1	56	
5	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	44	
6	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	3	2	3	2	1	2	2	3	3	2	1	49	
7	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	2	54	
8	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2	57	
9	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	60	
10	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1	2	3	3	53	
																						S² T	41,34
S²	0	0,1	0,5	0,46	0,71	0,23	0,18	0,9	0,18	0,5	0,23	0,5	0,62	0,28	0,77	0,77	0,68	0,62	0,27	0,28	0,49	Σ Si²	9,27
K	21																						

$$\text{Alfa de Cronbach } \alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] = 0,815$$

De acuerdo a los resultados en muestra piloto, el coeficiente alfa de Cronbach es de 0,815, lo que indica que existe un alto grado de confiabilidad por consistencia interna. En consecuencia el instrumento presentado es confiable para los fines del presente estudio.