

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y EL  
DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES DE  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO  
DE HUALMAY, 2018**

**PRESENTADO POR:**

**HUGO PERALTA CAMPOS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
GESTIÓN EDUCATIVA, CON MENCIÓN EN PEDAGOGÍA**

**ASESOR:**

**DR. FILMO EULOGIO RETUERTO BUSTAMANTE**

**HUACHO - 2019**

**EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y EL DESEMPEÑO PEDAGOGICO DE  
LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE  
HUALMAY,2018**

**HUGO PERALTA CAMPOS**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: DR. FILMO EULOGIO RETUERTO BUSTAMANTE**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRO EN CIENCIAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, CON MENCIÓN EN  
PEDAGOGÍA**

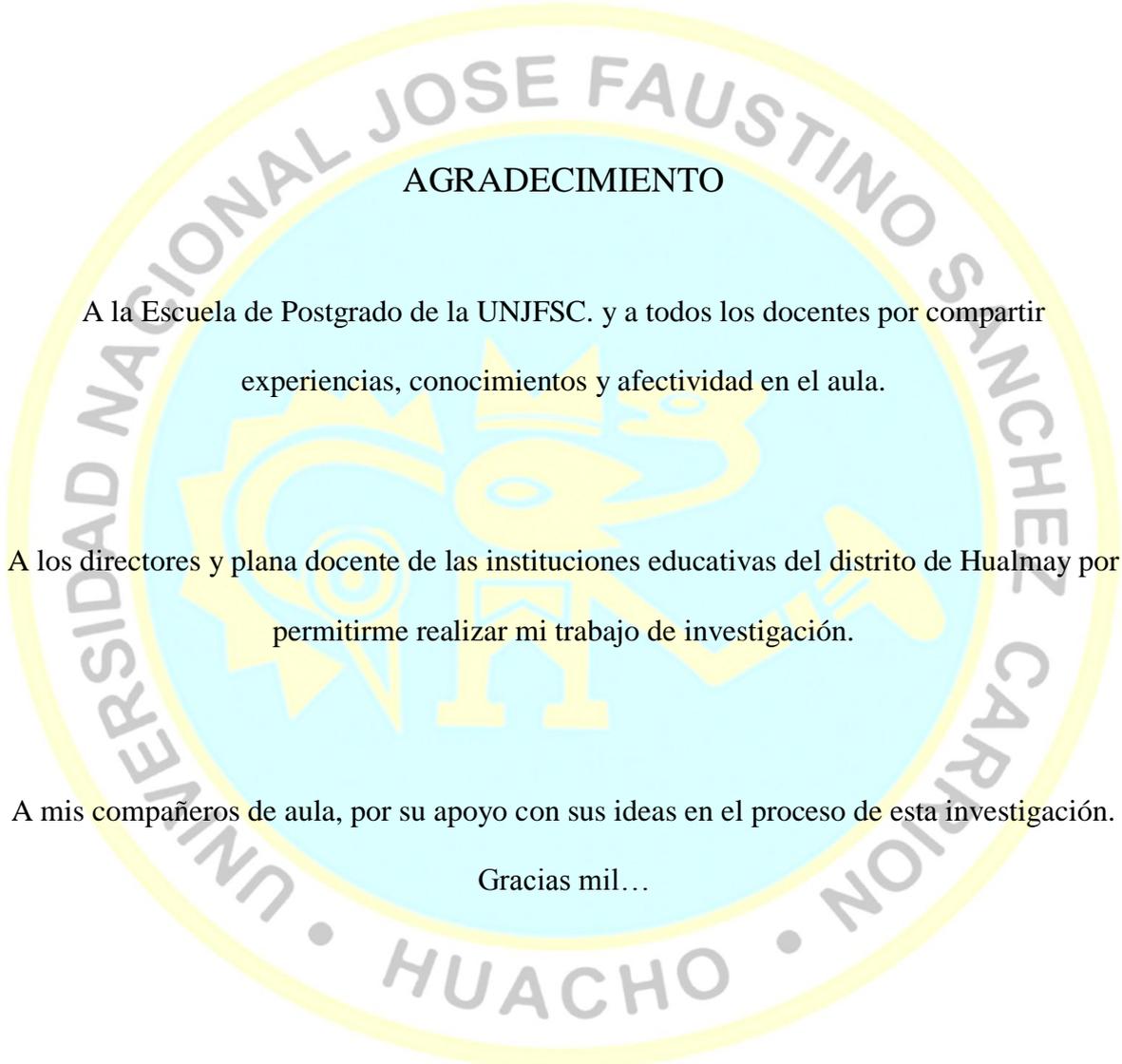
**HUACHO**

**2019**



## DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y guiarme en mis estudios de maestría, a mis seres queridos por su apoyo incondicional y a todos mis maestros quienes con sus conocimientos y experiencias contribuyeron a ser Maestro de vocación.



## AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Postgrado de la UNJFSC. y a todos los docentes por compartir experiencias, conocimientos y afectividad en el aula.

A los directores y plana docente de las instituciones educativas del distrito de Hualmay por permitirme realizar mi trabajo de investigación.

A mis compañeros de aula, por su apoyo con sus ideas en el proceso de esta investigación.

Gracias mil...

***HUGO PERALTA CAMPOS***

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>3</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Determinación del Problema.</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Formulación del Problema</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1 Problema General</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2 Problemas Específicos</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Determinación de Objetivos</b>	<b>8</b>
<b>1.3.1. Objetivo General.</b>	<b>8</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos.</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Justificación e Importancia.</b>	<b>9</b>
<b>1.5. Importancia y alcances de la Investigación.</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Antecedentes de la Investigación</b>	<b>12</b>
<b>2.1.1 A nivel Internacional</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2 A nivel nacional y local.</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Bases Teóricas</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Definición de Términos básicos</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>34</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>34</b>
<b>3.1. Formulación de Hipótesis.</b>	<b>34</b>
<b>3.2.1. Hipótesis General</b>	<b>34</b>
<b>3.2.2. Hipótesis Específicas.</b>	<b>34</b>
<b>3.2. Variables.</b>	<b>35</b>
<b>3.3. Operacionalización de Variables.</b>	<b>37</b>
<b>3.4 Diseño Metodológicos.</b>	<b>40</b>

3.4.1 Tipo de Investigación.	40
3.4.2. Diseño de investigación.	40
3.5. Población y Muestra.	41
3.6 Técnicas para el procesamiento de la información.	43
3.7. Instrumentos	44
3.8. Confiabilidad.	44
CAPÍTULO IV	46
RESULTADOS	46
4.1 Descripción de los resultados	46
4.2 Prueba de Normalidad de Kolmogorov - Smirnov	56
4.3 Generalización entorno a la hipótesis central.	57
CAPÍTULO V	67
DISCUSIÓN	67
5.1 Discusión de Resultados	67
CAPÍTULO VI	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
6.1 Conclusiones	70
6.2 Sugerencias	71
Capitulo VII	72
REFERENCIAS	72
7.1 Fuentes Bibliográficas	72
ANEXOS	75

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Operacionalización de la Variable X.</i> .....	39
<i>Tabla 2: Operacionalización de la Variable Y.</i> .....	39
Tabla 3: Liderazgo directivo.....	46
Tabla 4: Establecimiento de metas y expectativas. ....	47
Tabla 5: Uso estratégico de los recursos. ....	48
Tabla 6: Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.....	49
Tabla 7: Módulos.....	50
Tabla 8: Demanda del mercado laboral.....	51
Tabla 9: Preparación para el aprendizaje.....	52
Tabla 10: Enseñanza para el aprendizaje.....	53
Tabla 11: Participación en la gestión.....	54
Tabla 12: Desarrollo de la profesionalidad.....	55
Tabla 13 Resultados de la prueba de bondad de ajuste Kolmogorov – Smirnov .....	56
Tabla 14 Relación entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño docente. .....	57
Tabla 15 Relación entre el establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos y el desempeño docente .....	59
Tabla 16 Relación entre el uso estratégico de recursos para la gestión pedagógica y el desempeño docente.....	61
Tabla 17 Relación entre el planeamiento, la coordinación y la evaluación de la enseñanza y el desempeño docente.....	63
Tabla 18 Relación entre la promoción y participación de los directivos en la formación docente y el desempeño docente .....	65

## Índice de Figuras

Figura N° 1: Liderazgo directivo.....	46
Figura N° 2: Establecimiento de metas y expectativas .....	47
Figura N° 3: Uso estratégico de los recursos.....	48
Figura N° 4 : Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	49
Figura N° 5: Módulos .....	50
Figura N° 6: Demanda del mercado laboral .....	51
Figura N° 7: Preparación para el aprendizaje.....	52
Figura N° 8: Enseñanza para el aprendizaje.....	53
Figura N° 9: Participación en la gestión.....	54
Figura N° 10: Desarrollo de la profesionalidad.....	55
Figura N° 11 Liderazgo Directivo.....	58
<b>Figura N° 12</b> : Establecimiento de metas y expectativas. ....	60
Figura N° 13 Uso estratégico de los recursos.....	62
Figura N° 14 Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo..	64
<b>Figura N° 15</b> Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	66

## RESUMEN

El propósito de este estudio fue determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay, 2018.

El diseño de la investigación utilizado fue descriptivo-correlacional. La muestra estuvo constituida por 132 sujetos a quienes se le aplicó una encuesta para obtener información sobre el liderazgo que llevan a cabo los directivos, asimismo se recogió información sobre el desempeño pedagógico que realizan los docentes en la institución educativa.

Los hallazgos indicaron que existe una relación directa entre el liderazgo y el desempeño pedagógico de los docentes, según la correlación de Spearman con un valor de 0.896, representando una muy buena asociación. Respecto a la dimensión establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos, la correlación represento una muy buena asociación con un valor de 0,884. Asimismo, existe una relación directa entre el uso estratégico de recursos para la gestión pedagógica y el desempeño de los docentes en aula, representando una buena asociación con un valor de 0,785. También se determinó que existe relación directa y significativa entre el planeamiento, la coordinación y la evaluación de la enseñanza que lideran los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes. La correlación de Spearman fue de 0.815, representando una muy buena asociación. Finalmente Existe una relación directa entre la promoción y participación de los directivos en la formación docente y el desempeño pedagógico de los docentes en aula, la correlación de Spearman devolvió un valor de 0.861, representando muy buena asociación.

Palabras clave: **Liderazgo de los directivos, desempeño pedagógico de los docentes**

## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between the pedagogical leadership of managers and the performance of teachers in educational institutions of Hualmay district, 2018.

The design of the research used was descriptive-correlational. The sample consisted of 132 subjects to whom a survey was applied to obtain information on the leadership carried out by the directors, as well as information on the pedagogical performance of teachers in the educational institution.

The findings indicated that there is a direct relationship between the leadership and the pedagogical performance of the teachers, according to the Spearman correlation with a value of 0.896, representing a very good association. Regarding the establishment of goals and expectations dimension that managers formulate, the correlation represented a very good association with a value of 0.884. Likewise, there is a direct relationship between the strategic use of resources for pedagogical management and the performance of teachers in the classroom, representing a good association with a value of 0.785. It was also determined that there is a direct and significant relationship between the planning, coordination and evaluation of the teaching that the directors lead and the pedagogical performance of the teachers. Spearman's correlation was 0.815, representing a very good association. Finally there is a direct relationship between the promotion and participation

of managers in teacher training and the pedagogical performance of teachers in the classroom, the Spearman correlation returned a value of 0.861, representing very good association.

**Keywords: Leadership of the directors, Pedagogical performance of the teachers.**



## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un aspecto importante de la dirección. La capacidad para guiar, dirigir, orientar con efectividad, es uno de los requisitos básicos para ser un directivo efectivo, sin descuidar de todos los elementos de su rol administrativo, de tal manera que se pueda combinar los recursos humanos con los recursos materiales, de modo que el esfuerzo facilite la obtención de los objetivos del grupo y de la organización. En la mayoría de los casos, se dice que es el proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.

El liderazgo es guiar, conducir, dirigir. En tal sentido, el líder actúa para ayudar a su grupo a lograr sus objetivos, utilizando para ello sus capacidades al máximo. Toma un lugar frente al grupo y facilita su formación, evolución y desarrollo y, de este modo, hacer realidad las metas de la organización.

Se observa pues, que el liderazgo, la motivación y la satisfacción, están íntimamente relacionados. Por ello, identificar y comprender tales fenómenos permite al líder utilizar determinado estilo de liderazgo con posibilidades de éxito. Los líderes, en virtud de su posición central dentro de un grupo, juegan roles muy importantes al determinar los objetivos, la ideología de la estructura colectiva, así como las actividades comunes de los subordinados para lograr el buen desempeño de los docentes y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

La investigación realizada nos da una visión integral del trabajo que realizan los directivos respecto al acompañamiento, asesoramiento y monitoreo de los docentes con el fin de mejorar sus desempeños pedagógicos. Se establece luego del trabajo de campo la relación

directa que existe entre las dos variables de estudio por lo que nos permite inferir aspectos positivos o negativos que estarían incidiendo en el desempeño pedagógico y el logro de los aprendizajes de los estudiantes en el distrito de Hualmay.

El primer capítulo de la tesis, muestra la descripción, formulación del problema, asimismo se la justificación y formulación de los objetivos.

El segundo capítulo, contiene el desarrollo del Marco Teórico del trabajo, donde se consignan los antecedentes de la investigación, se amplían las bases teóricas que sustentan el tema acerca del liderazgo de los directivos, así como el desempeño docente dentro del marco del buen desempeño.

El tercer capítulo, describe el Marco Metodológico donde se señala el diseño y tipo de investigación, población y muestra tomada, técnicas e instrumentos diseñados, procedimientos metodológicos, así como el análisis e interpretación de los datos. Este capítulo resume cómo, dónde y con cuáles herramientas se elabora esta investigación e indica los procedimientos que se utilizan.

El cuarto capítulo se refiere a los resultados, y la discusión. Se presentan las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

**EL AUTOR**

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Determinación del Problema.

En nuestro país, la reforma educativa se ha dirigido esencialmente a garantizar que la educación llegue a todos los rincones del país y que todos tengan la oportunidad de recibirla, como indica la Ley General de Educación, Ley 28044, en su artículo 132, el mismo que debe ser evidenciado por las instituciones educativas los que se manifiestan en los resultados de los logros en su aprendizaje.

En el transcurso de los años habido mayores facilidades para el acceso a la educación, sin embargo se debe ir mejorando la calidad monitoreando las evaluaciones según el resultado obtenido.

Actualmente, las capacitaciones realizadas en nuestro país se observan de manera consistente muchas controversias en los objetivos educacionales, que muestran deficiencias en el desempeño en general.

Según los resultados estadísticos de la evaluación censal para estudiantes castellanos hablantes de segundo grado de primaria, realizada en el 2013, tan solo el 33% en Comprensión Lectora obtuvieron un valor satisfactorio, y únicamente en el área de Matemática el 16% de los estudiantes evaluados logró este nivel

Por ello es sumamente importante analizar los motivos de estas deficiencias en el rendimiento académico primordialmente los que son víctimas de políticas y persecuciones por parte del Gobierno.

Muchos especialistas señalan que los factores socioeconómicos y culturales de los alumnos inciden generalmente en el aprendizaje, algunas variables al interior de las escuelas también muestran asociaciones importantes

(Alvariño & Arzola, 2000) Así, se considera que la gestión del director y su estilo de liderazgo es importante por cuanto es el que dirige la gestión al interior de la institución en relación al desempeño docente y sobre el rendimiento académico de los alumnos

(Bolívar, 2010) Es evidente la gran importancia con la que cuenta el liderazgo en el ámbito educativo lo que resalta más es en el estudio acerca de la eficacia escolar y los problemas que obstaculizan al rendimiento académico ha favorecido a que esta variable se forme en un factor importante en la expectativa para mejorar la calidad educativa; toda vez que se está considerando como algo esencial en las agendas de las políticas nacionales e internacionales de la educación.

En los últimos diez años, el desempeño del director en la institución ha logrado ser más notorio en el proceso de descentralización educativa que se ha venido implementando, el mismo que establece las transferencias de la gestión en los ámbitos regional, local y de las propias escuelas, en la búsqueda de lograr una mayor autonomía

El liderazgo representado por el director y el desempeño docente son materias primas para el eficiente desarrollo de la gestión en una institución y poder lograr los deberes y funciones de los docentes y personal administrativo otorgando un servicio educativo óptimo y de calidad que apunte al logro de los aprendizajes.

El liderazgo en la institución significa influir, dirigir y motivar a los integrantes de un grupo para que se elaboren y cumplan un objetivo planteado. El líder demuestra capacidad, sencillez, honradez, empático, inspira confianza diseña estrategias,

Las instituciones educativas del distrito de Hualmay desarrollan sus actividades diarias en el marco de su misión el de ofrecer un servicio educativo con personal capacitado que busca desarrollar capacidades y actitudes de los alumnos haciendo de ellos personas competentes en el marco de los valores que les permita comprender y actuar en su entorno, involucrando para ello a los padres de familia en busca del logro de objetivos.

(MINEDU, 2014) dispone las responsabilidades que deben asumir los directores para generar un impacto en la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes de los estudiantes, sin embargo en las instituciones educativas del distrito de Hualmay los directivos no aplican el marco del buen desempeño de los directivos sea por desconocimiento u omisión, solo desarrollan una gestión vertical administrativa y tradicional muy lejos de liderar una gestión pedagógica eficaz para los alumnos y

que incida en el cumplimiento con el logros educativo y la mejora de su rendimiento academice..

Se la prueba ECE el rendimiento de los alumnos del distrito de Hualmay no superan el nivel de inicio en un 30% igual en las diferentes áreas curriculares. Se puede presumir que hay un abandono de la gestión pedagógica los directivos no brindan apoyo ni acompañamiento al trabajo de los docentes.

En la actualidad la gestión administrativa de los directores es deficiente esto se ve reflejado en sus acciones donde hacen uso y abuso de su autoridad para resolver diversos problemas que se suscitan en su Institución Educativa, las cuales requieren de una eficiente capacidad de dirigir e influir favorablemente en las acciones y actividades pedagógicas de sus docentes. A esto podríamos resumir enfatizando que el director no ejerce un liderazgo comprometido donde se entrega con pasión y vocación con las responsabilidades que le exige el cargo.

Por ello hay poca predisposición de los docentes para trabajar en equipo, las constantes inasistencias y el poco interés de los docentes para participar en diversas actividades programadas por diversas instituciones.

A diario presenciamos profesores que parecen estar poco motivados para el desempeño de sus labores, un rendimiento insuficiente, poca identidad y compromiso con las actividades académicas, impuntualidad, actitud apática, inconformidad, entre muchas otras evidencias que a diario se manifiestan. El director en reiteradas veces ha intervenido a fin de resolver conflictos y solucionar

problemas, pero sin éxito alguno, ya que los docentes no les muestran la importancia debida.

Lo anterior se percibe a través del incumplimientos de horarios, inasistencias a clases, no solo por parte de los docentes sino también por parte de los alumnos, quienes asimilan y hacen propia esta mala conducta, en diversas oportunidades el docente ha solicitado los cuadernos de los alumnos para revisarlos, obteniendo como respuestas inesperadas e increíbles de creer como: se me olvidó, se me perdió, o se lo presté a un amigo.

Cuando el docente convoca a sus alumnos a participar en diferentes actividades dentro o fuera de la institución, los alumnos, no manifiestan interés en participar creando excusas para justificar sus inasistencias.

Sin duda estas conductas, no apropiadas, son evidencias de que el docente ha perdido toda clase de respeto y autoridad dentro de su aula las causas pueden ser la poca confianza que se tienen cada uno de los docentes en sí mismos, en liderazgos no compartidos, desarticulación de los sistemas de comunicación e información, ausencia de autonomía, valoración, respeto e integración de todos los individuos que conforman la institución, un insuficiente clima organizacional, entre muchas otras causas.

Lo anterior justifica el planteamiento del estudio a través del problema general: ¿Se podrá conocerla la relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente de las instituciones educativas del distrito de Hualmay en el periodo 2018?

## 1.2 Formulación del Problema

### 1.2.1 Problema General

¿Cuál es el nivel de relación que existe entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño en aula de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay, 2018?

### 1.2.2 Problemas Específicos

- a. ¿Qué relación existe entre el establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos con el desempeño pedagógico de los docentes?
- b. ¿Cómo se relaciona el uso estratégico de recursos en la gestión pedagógica y el desempeño pedagógico de los docentes?
- c. ¿Cómo se relaciona el planeamiento, la coordinación y la evaluación de la enseñanza que lideran los directivos con el desempeño pedagógico de los docentes?
- d. ¿Qué relación existe entre la promoción y participación de los directivos en la formación docente con el desempeño pedagógico en aula?

## 1.3 Determinación de Objetivos

### 1.3.1. Objetivo General.

Establecer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay, 2018.

### 1.3.2. Objetivos Específicos.

- a) Determinar la relación que existe entre el establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes.
- b) Analizar la relación que existe entre el uso estratégico de recursos para la gestión pedagógica y el desempeño de los docentes en aula.
- c) Determinar la relación que existe entre el planeamiento, la coordinación y la evaluación de la enseñanza que lideran los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes.
- d) Determinar la relación que existe entre la promoción y participación de los directivos en la formación docente y el desempeño pedagógico de los docentes en aula.

### 1.4. Justificación e Importancia.

#### **a. Justificación Práctica.**

Esta investigación posee diversas propuestas y cooperará con elementos de juicio y data para instituciones de gestión pedagógica pública y privada; disponiendo de una manera oportuna los instrumentos, esquemas y teorías para las tareas de formación y reajuste de los educadores de una manera integral e integradora, que favorezca a optimizar la aplicación del enfoque holístico y lograr el desarrollo y la capacitación de los sujetos implicados en la educación, y así lograr una buena toma de decisiones; con el objetivo de contar con percepciones conseguidas de este estudio para contribuir a vigorizar estas normas y que se transformen así en instrumentos poderosos para tomar decisiones en el mundo de la gestión en los centros educativos.

## **b. Justificación Metodológica.**

Impera una incompetencia y muchos inconvenientes en el proceso de monitorear y supervisar al equipo directivo y su efecto en la gestión del talento humano como administrador. Como principal inconveniente, es la forma de concebir, planificar, asesorar, acompañar y monitorear el desempeño laboral de los docentes. En este ámbito, es pertinente poseer el conocimiento sobre el empleo de los instructivos, las tácticas, las metas y las operaciones de un programa de acompañamiento y monitoreo, pero de manera integral y sistémica; que servirían de guía para la administración y la mejora del rendimiento en la educación, corrigiendo las deficiencias de materiales en las instituciones educativas públicas del distrito de Hualmay.

### **1.5. Importancia y alcances de la Investigación.**

Las instituciones educativas de nuestro país, necesariamente, tienen que poner en práctica una excelente Gestión Administrativa con el propósito de maximizar la calidad educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje; de modo que las capacidades de los alumnos (usuarios más importantes) se orienten a dar una respuesta efectiva a las exigencias de un ambiente educativo, social, laboral, etc. extremadamente competitivo, y así lograr que nuestras instituciones educativas cumplan a cabalidad con su objetivo básico que es el de prestar un servicio de calidad, monitoreando constantemente

Con el desarrollo continuo y permanente de la ciencia y tecnología, particularmente en el ámbito educativo, los directivos tienen el deber de asumir el

compromiso con los valores y compromisos asumidos en los estilos de liderazgo competitivos y lograr los requerimientos en la prestación de un buen servicio educativo.

Una institución educativa, un aula de clases, puede ser liderada con estrategias de gestión que facilitan el crecimiento y desarrollo del alumno; lo que implica elevar la calidad de los servicios académicos que presta la institución educativa y en particular el directivo que ejecuta la supervisión educativa. Por ello, resulta que la presente investigación es muy importante, ya que brindara información para orientar y/o reforzar los programas de aprendizaje en los que están involucrados, especialmente los directivos, los docentes, los alumnos y los padres de familia, cuyo instrumento de evaluación cualitativa es la supervisión.

El director, como líder, es una fuente insuperable de crecimiento y surge de su propia necesidad de vivir. Para lograr una transformación de la institución educativa o del comportamiento en el aula para un buen desempeño pedagógico, es necesario comprender que el director tiene que convertirse en el líder de este nuevo siglo y este nuevo milenio, estableciendo puntos que le permitan crecimiento. El líder educativo supervisa, armoniza y dirige; es un hombre inspirado, capaz de unir e involucrar a todos en las diferentes áreas de desempeño. El líder educativo crea equipos de trabajo y deberá tener un liderazgo propio. El líder educativo no sólo tiene un enfoque propio sino que toma el del grupo de alumnos, lo que implica crear la visión, misión y los valores en consenso; otorga valor agregado a sus docentes y alumnos, y como director da lo mejor de sí mismo. De esta manera se justifica el presente estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1 A nivel Internacional**

(Carroll, 1990) En investigaciones realizadas en la Universidad de Ohio State, bajo la dirección de Carrol Shartle, se descubrió estilos de liderazgo con dos variables dicotómicas, consideración e iniciación de estructura. Asimismo, estos estudios descubrieron factores esenciales para el éxito de la supervisión en el trabajo, tales como: mantenimiento de la afiliación, logro de los objetivos e interacción de grupo.

(Vroom, 2007), el liderazgo de participación tiene efecto positivo sólo en las personas que tienen valores no autoritarios bien establecidos o gran necesidad de independencia. Los trabajadores con necesidades predominantes de mucha estructuración o pocas necesidades de independencia no reaccionan favorablemente al liderazgo de participación.

(Kotter, 2012), Con su libro titulado “*La verdadera labor de un líder*”, estudia la organización de los dirigentes y la evalúa sobre qué efectos tiene sobre las organizaciones empresariales. Menciona que la mayoría de las empresas carecen de liderazgo y dice que es difícil de encontrar al verdadero líder. La

conducta gerencial es importante para la marcha de una institución. Concluye que el liderazgo es base para una buena marcha empresarial.

### **2.1.2 A nivel nacional y local.**

(Contreras, 2015) En su estudio se propuso determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente la población estuvo constituida por 51 docentes, la muestra fue de tipo no probabilística, El método empleado en la investigación fue el hipotético empleo el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, sus resultados demuestran que la aplicación de los instrumentos de gestión se asocia directamente con el desempeño de los docentes así también el acompañamiento y monitoreo tarea del director tiene relación directa con el desempeño del docente, así también la aplicación adecuada y con criterio de las normas educativas se asocia positivamente con el desempeño de los docentes concluyendo que se reconoce las hipótesis planteadas .

(Urcia, 2015) Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la convivencia escolar en las instituciones educativas. El tipo de diseño aplicado fue descriptivo – correlacional y con un enfoque cuantitativo, La población estuvo conformada por 249 docentes y la muestra estuvo constituida de 151 docentes. La encuesta y el instrumento el cuestionario tipo escala de Likerts fueron los instrumentos utilizados, los cuales se validaron por juicio de expertos y la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, concluyéndose que, existe una correlación moderada entre el

liderazgo transformacional y la convivencia escolar, con un nivel de significancia de 0.05, Rho de Spearman =0 .512 y p =0 .00 <0.05.

#### **A nivel Local**

(Angeles, 2014) En su investigación se propuso analizar cuantitativamente los factores del liderazgo y la gestión de la comunicación.. Asimismo, el autor sostiene que la dificultad de definir y localizar los públicos clave, monitorizar las conversaciones que se producen en las redes sociales concluye que para lograr el éxito de las instituciones dependerá de la capacidad de gestión y solucionar las dificultades de comunicación. La evaluación de la comunicación debe mejorarse para poder lograr su valor es otra de las preocupaciones de los profesionales del sector.

(Fishman, 2004), en su libro El espejo del líder, considera que el líder no se da cuenta de sus defectos, porque acepta las opiniones de los demás como correctos, apropiados; sin embargo, existen defectos que deben ser conocidos oportunamente por el líder, a fin de que se desempeñen adecuadamente. El espejo del líder es un libro que sirve de base para plantear al líder modelo que se logra a través de la supervisión educativa en el aula.

(Encinas, 2003), en el texto Grandes Educadores Peruanos, presenta un compendio de su obra pedagógica Un ensayo de Escuela Nueva en el Perú, donde considera que el maestro es un líder por su desempeño y por su trayectoria de trabajo social que plasma en los educandos. Por lo tanto, este

libro de carácter pedagógico cobra vigencia en los actuales momentos y de seguro nos servirá para reflexionar y cambiar nuestras actitudes en el monitoreo del aula en calidad de directivo.

(Sovero, 2003), en su texto Monitoreo y supervisión, formula proposiciones teóricas alusivas a la conducción y supervisión educativa en un plantel. Su trabajo consiste en el acopio de conceptos relacionados como el monitoreo y supervisión en los diferentes niveles del sistema educativo nacional. En ese sentido realiza la transcripción del Reglamento de Supervisión Educativa con el objeto de interpretarlos para el proceso de su aplicación. El texto cuenta con importantes fichas de supervisión que permite viabilizar en la acreditación de la calidad. Anexa, últimamente, las normas de orientación para desarrollar la calidad educativa.

(Rolfes, 2004), en Hacia una Supervisión Educativa de Calidad, módulo dirigido a los especialistas y técnicos de las UGELs y Directores de Instituciones Educativas, por ser supervisores por excelencia, ubica a la supervisión educativa en el contexto del mejoramiento de la calidad educativa. Con esto se busca una supervisión educativa de calidad, dentro de un enfoque descentralizado, participativo y democrático de la labor pedagógica. Con este módulo se pretende proporcionar orientaciones y ayudas concretas para la organización y la elaboración de un plan de supervisión estratégica, ofreciendo modelos de fichas y/o instrumentos de supervisión que permitan su aplicación y por ende el mejoramiento de la calidad educativa.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. Liderazgo

(Drucker, 1997) Esta denominación se encuentra en el marco de la globalización y la intermitencia. Los conceptos y definiciones de liderazgo los presentamos de la siguiente manera:

(Drucker, 1997) “El liderazgo, tal como lo conocemos, nace directamente de la inteligencia, quizá también del poder y carisma personales, del deseo y del compromiso y de una voluntad de hacer cosas que los demás están menos dispuestos a hacer.”

(Drucker, 1997) El liderazgo es el producto de la espiritualidad de una persona y, al mismo tiempo, es la capacidad que tiene para formular planes que tengan éxito, exhortar y motivar a otros para que los objetivos se puedan llevar a cabo, venciendo las dificultades y riesgos que se presenten

(Drucker, 1997) Es un importante aspecto de la dirección. La capacidad para guiar, dirigir, orientar con efectividad, es uno de los requisitos básicos para ser un directivo efectivo, sin descuidar, claro está, todos los elementos de su rol administrativo, de tal manera que se pueda combinar los recursos humanos con los recursos materiales, de modo que tal esfuerzo facilite la obtención de los logros

(Drucker, 1997)El líder es la persona que influye y dirige las actividades de otros en forma tal que determina su efectividad en el trabajo y su satisfacción. El líder se convierte en un medio para el grupo, ya que éste facilita hacer realidad sus deseos, aspiraciones, logros y la satisfacción de sus necesidades.

(Drucker, 1997)Se observa pues, que el liderazgo, la motivación y la satisfacción, están íntimamente relacionados. Por ello, identificar y comprender tales fenómenos permite al líder utilizar determinado estilo de liderazgo con posibilidades de éxito. Los líderes, en virtud de su posición central dentro de un grupo, juegan roles muy importantes al determinar los objetivos, la ideología de la estructura colectiva, así como las actividades comunes de los subordinados. Esta relación es recíproca, puesto que la estructura, la situación y las tareas del grupo determinan la emergencia y las funciones del líder.

(Drucker, 1997)A medida que un grupo se va haciendo más amplio y se adquieren más funciones y objetivos secundarios, se desarrolla una jerarquía en el liderazgo. En la cúspide de esta jerarquía, se encuentran los líderes primarios y luego aparecen capas sucesivas de líderes secundarios y terciarios, etc. Los miembros “rasos” se encuentran en la base de la pirámide. La evolución de esta jerarquía supone una delegación o extensión del mando. En algunas situaciones especiales, es necesaria la presencia de líderes, ya que sin ellos el grupo no podría obtener sus objetivos o estaría a merced de otros agentes que menguan la existencia y florecimiento del grupo. En tales casos, sin líderes nadie se pondría de acuerdo acerca de las tácticas a utilizar para enfrentar los riesgos o para lograr el objetivo propuesto. Al llegar a este punto, se termina considerando a uno de los miembros del grupo como un medio para

alcanzar el objetivo, debido a que reúne las condiciones personales necesarias para tal fin-

(Drucker, 1997) El grado de dificultad de la tarea, la intensidad, el peligro, influirán no sólo en la elección del líder, sino también en la distribución del mando; por ejemplo, en una situación crítica existe una concentración del poder. Las amenazas internas o externas dan una gran oportunidad para la emergencia de líderes. Las fuerzas que entran en conflicto entre varios subgrupos pueden terminar en un estado de equilibrio debido a que surge un líder poderoso. Cuando el grupo se unifica, los líderes de subgrupo son desplazados por el líder supremo.

Como se puede observar, el liderazgo va surgiendo como producto de un proceso, en el que interviene una serie de factores y que del predominio de uno de ellos dependerá el sello que diferencie su característica. (Drucker, 1997)

### **2.2.2. El líder**

(Soto, 2003) afirma que "El líder debe lograr las metas de productividad señaladas por la dirección a través de personas que a su vez esperan satisfacer plenamente sus propias necesidades..."

Con esta característica básica que engloba todo lo anteriormente descrito, indica que el líder debe también plasmarse en la formación de la nueva generación, que son a la vez los nuevos líderes del futuro.

(Sanchez, 2003) "Pero el líder auténtico, cuando completa su misión sabe que el único secreto fue la dedicación absoluta, el trabajo esforzado. Sabe que nada llegó de regalo, que todo fue conquistado con sacrificio. El líder se involucra en el problema como si fuera suyo hace tomar conciencia, convenciéndolos de que si ellos son parte del problema también son parte de la solución. (Sanchez, 2003)

(Soto, 2003) Los líderes manifiestan una serie de conductas y actitudes en el desempeño de su función directriz. Así tenemos:

**El cambio permanente.** El líder debe adaptarse al medio para potenciar sus actividades en el campo curricular y las acciones extracurriculares, buscando siempre un cambio significativo en su desempeño profesional. La potenciación está relacionado con el desempeño docente.

(Soto, 2003) *“El resultado neto del liderazgo es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.”*

(Soto, 2003) El liderazgo directivo debe ser tolerante a la libertad, es decir, que los docentes tengan iniciativa, espíritu de solución a un problema. El director líder deja que sus docentes sean creativos, perseverantes, con iniciativa; alienta a que trabajen con libertad. Tiene confianza en sus docentes y permite que trabajen adecuadamente. Respeto las opiniones, el trabajo y aportes del docente. No impone criterios, ni se siente el sabelotodo. No es pedante, se adecúa al docente, a su credo, a su cultura y manera de ser. En cuanto se refiere a la productividad, hace que el docente tenga mayor rendimiento en el trabajo académico. Toma en cuenta el esfuerzo, que permite lograr importantes resultados en la capacidad de trabajo.

(Soto, 2003) También tiene en cuenta la consideración a todos por igual, respetando las sugerencias del docente, actúa de manera equitativa, respeta los derechos del docente y se molesta o llama la atención en el momento oportuno. El director líder se adapta a la estructura de la organización. Realiza la programación de tareas ejecutándolas coordinadamente con la plana docente.

(Soto, 2003) Se caracteriza por ser competitivo, tiene que ser capaz, eficiente y funcional en su trabajo. Se esfuerza por cumplir sus tareas programadas. Hace sus labores de manera eficiente. En cuanto a su personalidad, promueve la participación de todos los docentes, apoya las actividades, absuelve consultas. De igual manera, motiva a que los docentes participen en los diferentes trabajos, actividades, comisiones que permitan un trabajo adecuado, sincronizado y eficiente.

(Soto, 2003) Posee habilidades para la enseñanza a través de una práctica pedagógica coherente con la Estructura Curricular Básica, el Plan Curricular del Centro, Plan Curricular correspondiente

**Es perseverante.** A través del cual logra éxitos en el desarrollo de la formación integral de los educandos, de los padres de familia y de la comunidad en general. Sabe cuándo se inicia el cambio, para adaptarse y lograr trabajos adecuados. (Soto, 2003)

**Es tolerante.** A la conducta de los docentes y alumnos, a la manifestación de una cultura, a través del credo y la fe religiosa. (Soto, 2003)

**Tiene espíritu de trabajo.** La identificación con la problemática de la realidad de la institución educativa, del docente, del alumno y de la comunidad. (Soto, 2003)

(Cornejo y Rosado, 2000) En la Calidad total y liderazgo, manifiesta que nuestro tiempo es de liderazgo y de calidad total. La competencia que existe en el mundo globalizado es una realidad que se hace evidente al encontrar día a día productos de innovación y tecnologías que permiten el éxito. En este sentido, menciona que: "Se describen las fortalezas y debilidades de las empresas mexicanas ante la nueva competencia internacional y se analiza la fórmula de la sobrevivencia, como medio para hacer frente a los retos que nos exigirá el futuro inmediato."

Nos invita a reflexionar sobre el papel del liderazgo que existe en cuanto se refiere al manejo de las empresas productivas y de servicio a nivel del mundo.

El líder, mediante el trabajo, en nuestro caso el desempeño directivo y docente, permite lograr la calidad total de los servicios. Dado que el trabajo directivo y docente se caracteriza por ser un servicio, el cual es un producto a largo plazo, se está trabajando con estudiantes que en un futuro cercano darán importantes alcances y contribuirán con el desarrollo del país. (Cornejo y Rosado, 2000)

### **Práctica de liderazgo**

#### **a) Establecimiento de metas y expectativas**

(MINEDU, 2016)El liderazgo pedagógico arrojará resultados si incorpora importancia en las metas de aprendizaje, brindándole importancia de acuerdo a las necesidades académicas Estas metas tienen que imbuirse en toda la labor y

mecanismos del aula, de allí la generación de un acuerdo necesario para los docentes sobre ellas.

**b) Estrategias de recursos**

Mencionar los recursos, a partir de liderazgo pedagógico, implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén orientados para fines y propósitos pedagógicos.

**d) Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes**

El líder pedagógico Esto acarrea tener una visión sistémica tendiente a mejorar la educación y habilidades en la asignación de recursos, indispensablemente cuando estos son insuficientes.

**c) Planeamiento, evaluación, coordinación de la enseñanza y del currículo**

Las pruebas señalan que esta dimensión tiene un alto efecto en los resultados de los estudiantes. Acarrea prácticas específicas como:

- Sensibilizar al personal sobre la enseñanza.
- Revisar y coordinar el currículo con los docentes, buscando un orden y unir a todos los grados.
- Capacitar a los docentes- en su práctica en aula, apoyándose en la observación de sesiones de aprendizaje.
- Verificar meticulosamente el avance de los alumnos para optimizarlos objetivos. no solo genera o motiva el aprendizaje; se inmiscuye en el proceso mismo.

Es así que, participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los profesores como líder y practicante al mismo tiempo. Las capacitaciones pueden ser formales o informales, mediante la aplicación de temas reflexivos sobre temas particulares de la enseñanza. Con esta práctica el líder se visualiza por sus profesores como fuente de guía nivel pedagógico, ya que conduce estos temas con amplio conocimiento.

Garantizar un ambiente seguro y de soporte

Esta práctica de liderazgo garantizará para que los docentes se dirijan hacia la enseñanza y los alumnos en el aprendizaje, disponiendo un ambiente ordenado. Por lo cual es sumamente necesario tener normas oportunas y claras. Los maestros tienen la necesidad de sentirse respaldados y valorados por la parte jerárquica

### **Gestión y liderazgo escolar**

Desde hace bastante tiempo, el modelo directivo en las instituciones educativas la labor del director era específicamente administrativa y burocrática. Alrededor de los años 1950 y 1970, a los Directores se le solicitaba realice una buena administración (Álvarez 2010). A través de las variaciones en la sociedad que han venido ocurriendo mundialmente requiere una reforma de la educación y del papel que realizan. Por ello el Director ha tenido que adaptarse con las actuales exigencias.

Actualmente es necesario incorporar elementos participativos dirigidos a mejorar la enseñanza y repetir las buenas prácticas pedagógicas dirigidas e institución, por cuanto solo así se podrá mejorar los resultados académicos

(Bolívar, 2010). Ante esto, Barber y Mourshed (2008) indican que los sistemas educativos de los que los directores emplean tiempo completo a las labores que no se

relacionan incisivamente en el aspecto académico. En el campo de la organización escolar, existen muchas teorías y enfoques relacionados al liderazgo limita la labor de hallar una definición para este concepto

(Bush, 2007) Los líderes orientan a la institución hacia la búsqueda de oportunidades que permitan desarrollar, monitoreando que se cumplan las metas, y promoviendo un clima organizacional para mejorar el aprendizaje

(Bolívar, 2010). Los directivos que manejan este modelo de liderazgo se adaptan más en el avance del currículo; demuestran una gran capacidad para desarrollar la instrucción en el aula con los objetivos planteados; se obsesiona más por el avance profesional de los maestros y monitorean siempre la práctica pedagógica; evaluando el rendimiento a través de los resultados obtenidos en la formulación de las metas planteadas.

### **Desempeño docente**

Montenegro (2007) señala que “El desempeño docente es el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación de los niños y jóvenes a su cargo” (p. 19). Se desprende de lo citado que el desempeño docente es el aspecto fundamental del hecho educativo o el hecho educativo en sí. Implica las técnicas o estrategias para el desarrollo de la clase, la motivación la actitud y la aptitud, la evaluación, entre otros elementos determinantes para el servicio educativo. En el desempeño intervienen un conjunto de factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. En relación al docente se pueden señalar su

perfil personal y profesional, su capacitación y actualización profesional, su condición de líder, y su vocación, entre otros.

### **Perfil Personal del docente**

Dentro del perfil personal del docente líder, vamos a señalar entre los aspectos que lo configuran: reflexivo, responsable, creativo, ético,

#### **a) Reflexivo**

El hecho de reflexionar “nos permite criticar, pensar, meditar, orientarnos profesionalmente

En ese sentido, un docente reflexivo debe reaccionar contra la visión de los profesores como técnicos que solo se dedican a transmitir mecánicamente lo que otros, han construido; sin detenerse a pensar sobre el significado que abarcan esos conocimientos. El ejercicio de la profesión docente debe comenzar con la reflexión sobre la propia experiencia particular, analizando los pros y los contras de las experiencias ajenas para tomar lo positivo de ellas.

La reflexión del docente es un proceso continuo que se debe prolongar durante todos los años de ejercicio. En ese sentido el profesional de la docencia debe estar preparado para reflexionar sobre las nuevas propuestas pedagógicas, administrativas y tecnológicas que a nivel educativo se produzcan; para así poder asumir una posición con criterios propios.

#### **b) Creativo.**

Por otra parte, la creatividad es otro aspecto fundamental en el perfil personal del docente. la idea nueva y/o vieja para fomentar una nueva que satisfaga mejor una

necesidad”. Al respecto, el docente debe estar en una constante búsqueda de ideas nuevas, que conduzcan a crear un clima de expectativa, de armonía y de confianza en el aula de clases, que permita a los estudiantes mantener una actitud positiva y entusiasta hacia la clase.

Es por ello que el maestro en su proceso de desarrollo profesional debe plasmar su creatividad a fin de convertir el aula de clases en un ambiente de experimentación constante con el concurso de nuevas ideas o estrategias educativas que le conduzcan a mejorar su praxis pedagógica.

Dentro de ese mismo orden de ideas, el proceso creativo impulsado por el docente debe incorporar elementos del contexto que rodea al hecho educativo y construir, de esa manera, prácticas educativas innovadoras y agradables que conduzcan a la generación de un conocimiento en conjunto donde todos se involucren.

Las ideas creativas educativas deben surgir de la necesidad de una práctica pedagógica innovadora que rompa con el concepto de un docente autócrata y transmisor de conocimiento. Son para ser aplicadas con los alumnos, cuyo sentido de curiosidad y expectativa, ante lo nuevo, los hará interesarse y centrarse ante la nueva modalidad de clase, lo cual debe repercutir en su rendimiento escolar y lo que es más importante aún, debe generar una apropiación más efectiva del conocimiento.

### **c) Responsable**

La responsabilidad es un atributo, una condición que debe poseer y ejercer toda persona y más aún si esa persona es un docente.”

La responsabilidad del docente marca su vida profesional y particular. Es la consecuencia de un modo de actuar, afianzado por largos años de ejercicio social y profesional. Se convierte en un modelo a seguir por el grupo donde se desenvuelve, fundamentalmente para sus alumnos. Esta se manifiesta por la puntualidad en la asistencia a clases, el cumplimiento de sus obligaciones académicas, entre las cuales destacan: entrega oportuna de las mismas y su posterior regreso a los alumnos con las retroalimentaciones pertinentes; asistencia a los eventos donde la institución lo requiera.

#### **d) Ético**

Es aquella que analiza la conducta humana, que cohabitan socialmente bajo muchas normas que logren ordenar sus comportamientos que ellos mismos han establecido.

Al respecto, el profesional de la docencia con sentido ético; está sujeto a reglas generales y específicas que determinan la profesión. El maestro, profesor o licenciado, tiene un compromiso frente a sus alumnos, la sociedad y con el país, por lo tanto debe realizar una auto reflexión que lo conduzca a señalar si su accionar está respondiendo al compromiso con ellos adquirido.

#### **e) Líder**

El liderazgo del maestro como autor no debe regirse a normas deberá ser transformador, creativo. Este modelo de liderazgo, no crea necesariamente la norma de acción de la sociedad, sino que, como algo único, la expresa exteriormente con la aceptación de la mayoría.

Deberá, además, asumir funciones de administración debiendo realizar coordinaciones permitidas con la participación de todos los grupos que interactúan en el proceso educativo. Y en las diferentes acciones que se originen por la acción de la sociedad expresada en ideales compartidos que favorezcan la interdependencia, considerando que las organizaciones en forma general, les corresponde lograr objetivos que son difíciles de cumplir siempre y cuando actúen por su cuenta.

### **2.2.7. Desempeño pedagógico**

Dominios, competencias y desempeño

(MINEDU, 2011) Marco del buen desempeño son:

#### **A. DOMINIO I:**

##### **Preparación para el aprendizaje**

Se define como la planificación de la labor pedagógica mediante el desarrollo las unidades didácticas ,del programa curricular, y las sesiones de aprendizaje con un enfoque inclusivo e intercultural Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales — materiales e inmateriales — y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

##### **COMPETENCIA 1: Clima para el aprendizaje**

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

Desempeño 1: Características de conocimiento y comprensión

Desempeño 2: Conocimiento y comprensión actualizados

Desempeño 3: Teoría y práctica del conocimiento y comprensión

**COMPETENCIA 2: Logro de aprendizajes del estudiante**

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

Desempeño 4: Programación curricular

Desempeño 5: Selección de contenidos

Desempeño 6: Procesos pedagógicos

Desempeño 7: Diseño de enseñanza

Desempeño 8: Creación, selección y organización

Desempeño 9: Diseña de la evaluación

Desempeño 10: Diseña la secuencia de sesiones de aprendizaje

**B.- DOMINIO II: enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

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

instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

### **COMPETENCIA 3: Clima de aprendizaje**

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

Desempeño 11: Relaciones interpersonales

Desempeño 12: Conseguir el logro de todos los estudiantes

Desempeño 13: Ambiente acogedor

Desempeño 14: Relaciones

Desempeño 15: Solución de conflictos

Desempeño 16: Organización del aula y sus espacios

Desempeño 17: Reflexión de experiencias

### **COMPETENCIA 4: Contenidos del proceso de enseñanza**

Dirige el proceso de enseñanza dominando los contenidos responsablemente y la utilización de estrategias y recursos necesarios con el fin de que los alumnos puedan aprender de modo reflexivo y crítico lo pertinente a solucionar los problemas relacionados con sus vivencias intereses y contextos culturales.

Desempeño 18. Ejecución de la programación

Desempeño 19: Oportunidades de solución

Desempeño 20: Comprende los propósitos de la sesiones

Desempeño 21: Desarrollo de los contenidos y su comprensión

Desempeño 22. Estrategias de aprendizaje

Desempeño 23: Utiliza recursos y tecnologías

Desempeño 24: Estrategias para atender al estudiante.

**COMPETENCIA 5: Monitoreo permanente el aprendizaje**

Realiza esta evaluación de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones más eficaces e implementar estrategias adecuadas a sus alumnos y a los integrantes de la comunidad educativa, considerando las diferencias individuales y los contextos culturales.

Desempeño 25: Utiliza métodos y técnicas

Desempeño 26: Elabora instrumentos para evaluar el aprendizaje

Desempeño 27: Hace retroalimentación después de los resultados

Desempeño 28: Corrige el aprendizaje

Desempeño -29: los resultados de la evaluación son compartidos con los alumnos

**DOMINIO III: Intervención en la administración de la institución articulada a la sociedad**

Abarca la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una estrategia democrática para configurar el grupo de aprendizaje. Involucra la comunicación efectiva con los integrantes de la comunidad educativa, colaboran con el diseño, evaluación y ejecución del Proyecto Educativo, generando el clima institucional.

**COMPETENCIA 6:** Interviene permanentemente en proyectos, con actitud democrática, colaborativa, y crítica en la gestión de la institución, colaborando a la

construcción y mejorando el Proyecto Educativo para garantizar la generación de la calidad del aprendizaje.

### 2.3 Definición de Términos básicos

- **Aula**

Es el lugar donde se realiza el desempeño docente. El aula generalmente mide de 48 a 50 metros cuadrados y cuenta con un promedio de 35 a 40 alumnos. Los mobiliarios generalmente son unipersonales. Es el lugar donde el docente se manifiesta como líder mediante su desempeño o trabajo docente.

- **Desempeño directivo**

Es el cumplimiento de obligaciones profesionales, motivación, entusiasmo, relación director, profesor, padre de familia y alumno, personalidad, clima institucional, preparación científica, disponibilidad de recursos didácticos, destrezas de comunicación, conocimientos de la administración educativa, atento en los cambios, disposición hacia la innovación, capacidad discursiva, interacción con los docentes y el desarrollo del programa curricular, prácticos y valoración global. en síntesis, es la capacidad que tiene el director de realizar trabajos en la planificación y programación curricular, ejecución y evaluación, teniendo en cuenta los aspectos complementarios del trabajo docente.

- **Relacionar**

Mostrar las semejanzas, oposición, complementariedad, dependencia o influencia entre diversos hechos o cuestiones.

### • Evaluación

Proceso mediante el cual se hace un examen crítico sobre el estilo de liderazgo, teniendo en cuenta sus cualidades positivas y negativas; asimismo, el examen del desempeño directivo de manera crítica, que permita tomar decisiones correctivas en el proceso de la labor social y académica que cumple el director en un determinado contexto.

### • Liderazgo

Es la manera cómo el director se manifiesta en el contexto del desempeño directivo, el cual está relacionado con los diferentes quehaceres de la gestión que realiza el maestro en el aula, en la institución educativa y la comunidad donde trabaja. el estilo de liderazgo es la respuesta a los diferentes estímulos en su desempeño laboral, cuyas características son la iniciativa, la identificación con el trabajo docente, la creatividad y el espíritu de abordar los problemas con eficacia, logrando el desarrollo integral del alumno, del aula, de la institución educativa y la población.

### • Planeación

La planeación es la previsión de actividades con sus fases y prioridades, así como de los recursos materiales y humanos necesarios para la realización de una empresa, teniendo como mira la mayor eficiencia y economía en la ejecución de la misma.

### • Control

Parte fundamental de la supervisión, cuya función requiere investigar los desajustes, no para culpabilizar, sino para introducir elementos correctores.

La observación y la comparación de la acción con los planes o la corrección de cualquier desviación.



### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

#### **3.1. Formulación de Hipótesis.**

##### **3.2.1. Hipótesis General**

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay, 2018.

##### **3.2.2. Hipótesis Específicas.**

- Existe una relación directa y significativa entre el establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes.
- Existe una relación directa entre el uso estratégico de recursos para la gestión pedagógica y el desempeño de los docentes en aula.

- Existe una relación directa y significativa entre el planeamiento, la coordinación y la evaluación de la enseñanza que lideran los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes.
- Existe una relación directa y significativa entre la promoción y participación de los directivos en la formación docente y el desempeño pedagógico de los docentes en aula.

### 3.2. Variables.

Las variables que son motivo de estudio en la presente investigación son las siguientes:

#### 3.2.1. Variable independiente: (liderazgo pedagógico del Director)

- Establecimiento de metas y expectativas.
- Uso estratégico de los recursos.
- Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.
- Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros,

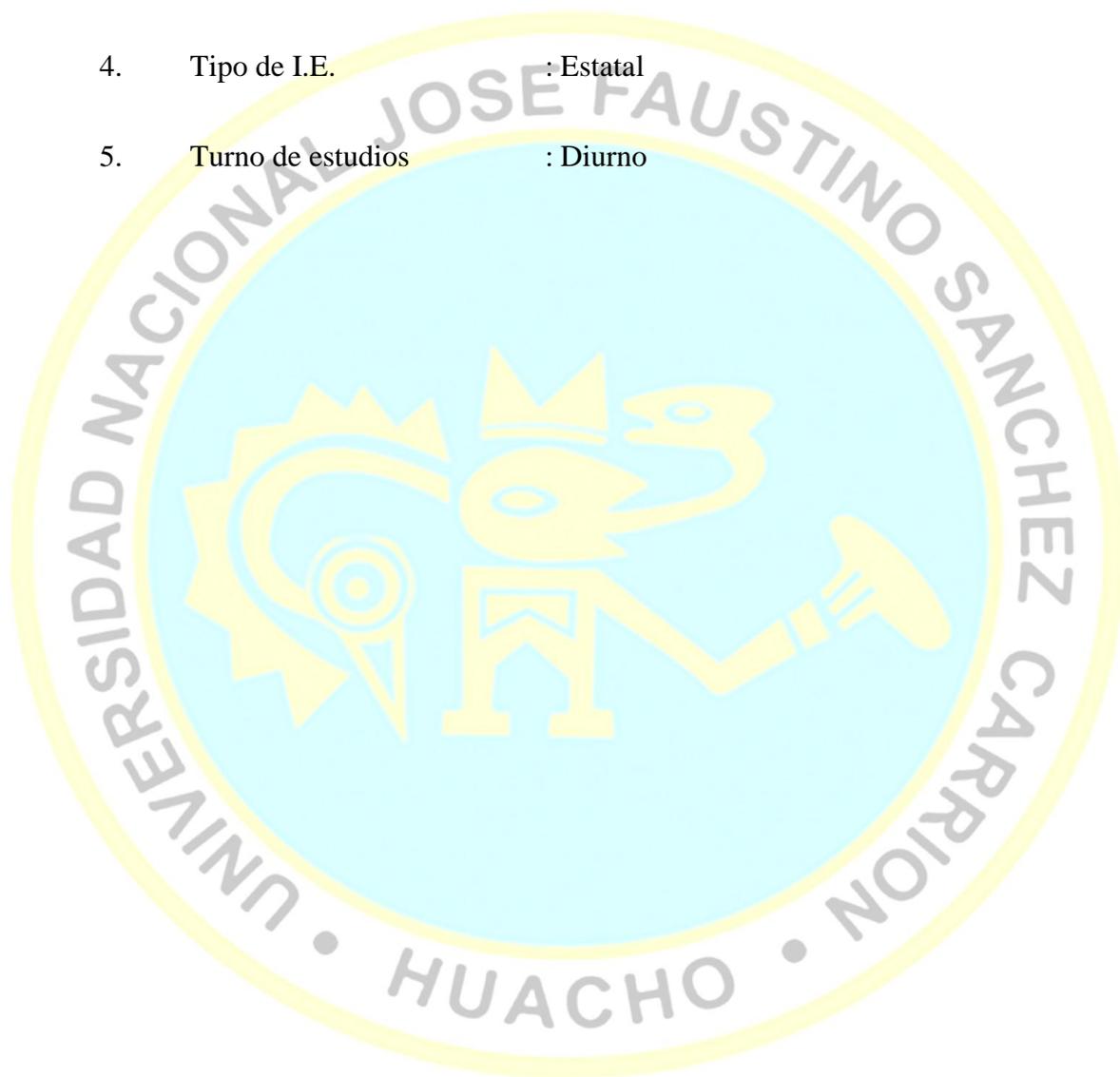
#### 3.2.2. Variable dependiente: (desempeño de los docentes)

- Dominio 1
- Dominio 2
- Dominio 3
- Dominio 4

#### 3.2.3. Variable controlada: (Docentes del nivel secundario)

1. Edad : 25 a 60 años

2. Grado de Instrucción : Superior
3. Género : Hombres y Mujeres
4. Tipo de I.E. : Estatal
5. Turno de estudios : Diurno



### 3.3. Operacionalización de Variables.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍNDICES	
VARIABLE 1.	Establecimiento de metas y expectativas	Determina el orden de los objetivos que quiere lograr		
		Diseña los mejores métodos para lograr objetivos		
LIDERAZGO DEL DIRECTOR.	Uso estratégico de los recursos.	Adecua sus métodos para lograr los objetivos planteados	Nunca Muy pocas veces	
		Dosifica el tiempo de logro de los propuesto	Casi siempre Siempre	
	Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Establece el desarrollo del trabajo pedagógico y uso de recursos.		
		Determina las necesidades que se debe considerar por orden de importancia		
	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros,	Determina que objetivos planteados eran importantes para el trabajo		
		Establece que objetivos se tenían que cumplir		
	DESEMPEÑO PEDAGOGICO	Preparación para el aprendizaje	Mide los objetivos propuestos.	
			Estimula a los docentes para que cumplan sus obligaciones	
			Incentiva a los docentes que observen sus debilidades y las mejoren	
			Anima a los docentes para que todos los días desarrolle las mejores sesiones de aprendizaje en el aula .	Nunca Muy pocas veces
Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.			Casi siempre Siempre	
Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.				
		Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.		

---

Enseñanza para el aprendizaje	<p>Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.</p> <p>Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.</p> <p>Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.</p>
Participación en la gestión	<p>Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.</p> <p>Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.</p>
Desarrollo de la profesionalidad	<p>Profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.</p> <p>Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.</p>

---

**Tabla 1: Operacionalización de la Variable X.**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Categorías	Intervalos
Establecimiento de metas y expectativas		6	Bajo	6 -11
			Medio	12 -17
			Alto	18 -24
Uso estratégico de los recursos		6	Bajo	6 -11
			Medio	12 -17
			Alto	18 -24
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo		6	Bajo	6 -11
			Medio	12 -17
			Alto	18 -24
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo		6	Bajo	6 -11
			Medio	12 -17
			Alto	18 -24
<b>Liderazgo pedagógico directivo</b>		24	Bajo Medio Alto	24 -47 48 -71 72 -96

**Tabla 2: Operacionalización de la Variable Y.**

Dimensiones	Indicadores	N ítems	Categorías	Intervalos
Preparación para el aprendizaje		10	Bajo	10 -19
			Medio	20 -29
			Alto	30 -40
Enseñanza para el aprendizaje		20	Bajo	20 -39
			Medio	40 -59
			Alto	60 -80
Participación en la gestión		6	Bajo	6 -11
			Medio	12 -17
			Alto	18 -24
Desarrollo de la profesionalidad		5	Bajo	5 -9
			Medio	10 -14
			Alto	15 -20
<b>Desempeño pedagógico</b>		41	Bajo	41 -81
			Medio	82 -122
			Alto	123 -164

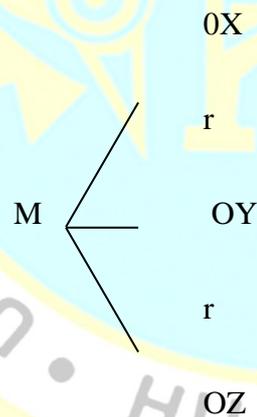
### 3.4 Diseño Metodológicos.

#### 3.4.1 Tipo de Investigación.

El presente trabajo de investigación es no experimental y con carácter ex post facto que tiene el propósito de medir el grado de correlación que existe entre dos variables liderazgo del director y el desempeño de los docentes en el Aula. Según Roberto Hernández Sampieri (2006:267), Kerlinger (2002: 420) a su vez reafirma.

#### 3.4.2. Diseño de investigación.

Se ha hecho uso de un diseño no experimental, de tipo transaccional descriptivo correlacional; cuyo esquema es el siguiente



En este esquema, M es la muestra en que se realiza el estudio y los subíndices X, Y, Z en cada O nos indican las percepciones o evaluaciones obtenidas en cada una de las variables distintas. En el caso de nuestra investigación, la observación y evaluación (O) se centran en las variables: liderazgo del director y desempeño docente en el aula, según los docentes de las diversas instituciones. Finalmente, la "r" hace mención a la posible relación existente en las variables.

### 3.5. Población y Muestra.

#### 3.5.1. Población

La población objetivo está constituida por 200 docentes de educación secundaria de las instituciones educativas del distrito de Hualmay.

Considerando que la población objetivo presenta características homogéneas: Docentes de Educación Primaria y Secundaria de las instituciones educativas del distrito turno, edad 25-60

#### 3.5.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se ha tenido en cuenta el teorema central del límite, cuya fórmula y procedimiento de aplicación se precisa a continuación.

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

**Donde:**

$n^\circ$  = Tamaño de la muestra de una población supuesta finita.

$Z$  = Percentil de la distribución normal con una probabilidad del 95%.

$P$  = Proporción con una percepción y evaluación favorable hacia los estilos de Liderazgo y la supervisión educativa en el aula. (50%).

$q$  = Proporción con una percepción y evaluación desfavorable hacia los estilos De liderazgo y áreas de supervisión educativa en el aula (50%).

= Error de estimación (5%).

Sus valores correspondientes son:

$$Z^2 = 1,96^2$$

$$N = 200$$

$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$$\varepsilon^2 = (0,05)^2$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (200)(0,50)(0,50)}{(0,05)^2 (200 - 1) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = 132$$

Total de la muestra

La cantidad de docentes por institución educativa fue determinada por afijación proporcional según la fórmula siguiente:

$$n_i = \frac{n}{N} N_i$$

**Ejemplo:**

$$n_i = \frac{132}{200} \times 48 = 31,68 = 32, \text{ etc.} \quad (\text{Ver cuadro N}^\circ 1)$$

**Cuadro N° 01 Población y muestra**

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	Población	Muestras
I.E. Julio C. Tello	48	32
I.E. Domingo mandamiento Sipan	52	34
I.E. Los Pasitos de Jesús – La Esperanza	36	24
I.E. José Carlos Mariátegui	21	14
I.E. Pedro E. Paulet – Turno Mañana	43	28
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>132</b>

### 3.6 Técnicas para el procesamiento de la información.

El procesamiento de la información se realizó mediante la estadística descriptiva e inferencial con el fin de establecer cómo los datos cumplen o no, con los objetivos de la investigación.

#### **Estadística descriptiva**

Permitió recopilar, clasificar, analizar e interpretar los datos de los ítems referidos en los cuestionarios aplicados a los docentes que constituyeron la muestra de población. Se empleó las medidas de tendencia central y de dispersión. Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, con la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó para ello el SPSS (programa informático Statistical Package for Social Sciences versión 22.0 en español), para hallar resultados de la aplicación de los cuestionarios se hizo el análisis descriptivo por variables y dimensiones con tablas de frecuencias y gráficos.

#### **Estadística Inferencial**

Proporciono la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información parcial mediante técnicas descriptivas. Se sometió a prueba:

La Hipótesis Central y específicas

Análisis de los cuadros de doble entrada

Se halló el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro) que es una medida para calcular la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

### 3.7. Instrumentos

En esta investigación se utilizó los siguientes instrumentos relacionados con las variables motivo de estudio.

- Cuestionario de descripción del marco del buen desempeño de los directivos.
- Ficha de desempeño docente en el aula en el marco del buen desempeño

Es el instrumento que evalúa al docente en la administración curricular, desarrollo de la sesión de clase y desarrollo de las actividades o proyecto, según la naturaleza del tema del aula. Este documento es parte del trabajo institucional y está orientado por el Ministerio de Educación, mediante normas directivas que permite su aplicación. En nuestro caso, la ficha de desempeño ha sido formulada según los documentos que existe en las I.E. de la muestra. Posteriormente se validara por Juicio de con cada director o coordinador, quien observara y contrastara cada sesión de clase. Anotando en las respectivas áreas que compone dicha Ficha de desempeño.

### 3.8. Confiabilidad.

#### **Formulación**

El alfa de Cronbach no deja de ser una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas o de las correlaciones de los ítems. Hay que advertir que ambas fórmulas son versiones de la misma y que pueden deducirse la una de la otra.

#### **A partir de las varianzas**

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  es la varianza de la suma de todos los ítems y
- $K$  es el número de preguntas o ítems.

A partir de las correlaciones entre los ítems

A partir de las correlaciones entre los ítems, el alfa de Cronbach se calcula así:

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

Donde

- $n$  es el número de ítems y
- $p$  es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

### Midiendo los ítems de la variable Liderazgo pedagógico directivo

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,882	24

### Midiendo los ítems de la variable desempeño pedagógico

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,934	41

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1 Descripción de los resultados

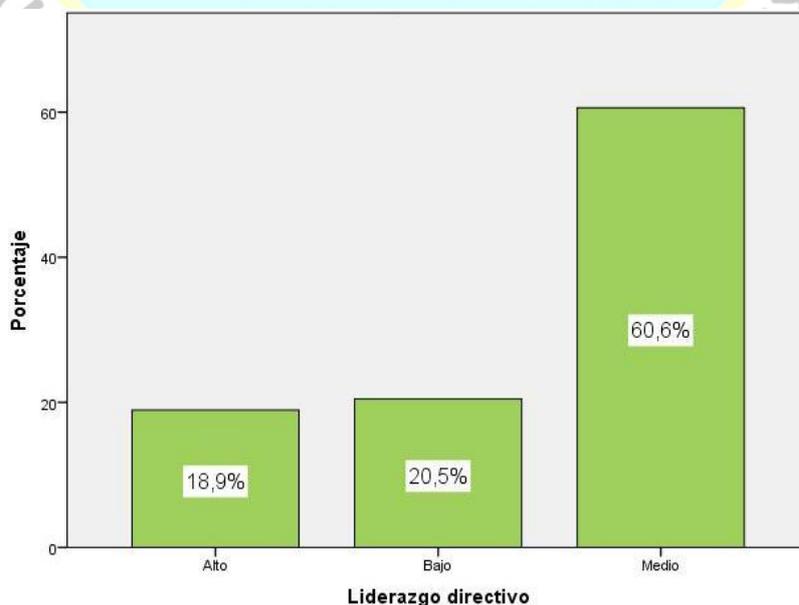
Tabla 3: Liderazgo directivo

Liderazgo directivo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	25	18,9	18,9	18,9
	Bajo	27	20,5	20,5	39,4
	Medio	80	60,6	60,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 1: Liderazgo directivo



De la fig. 1, un 60,6% de docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay sostienen que el liderazgo directivo alcanzó un nivel medio, un 20,5% afirman que se consiguió un nivel bajo y un 18,9% que se obtuvo un nivel alto.

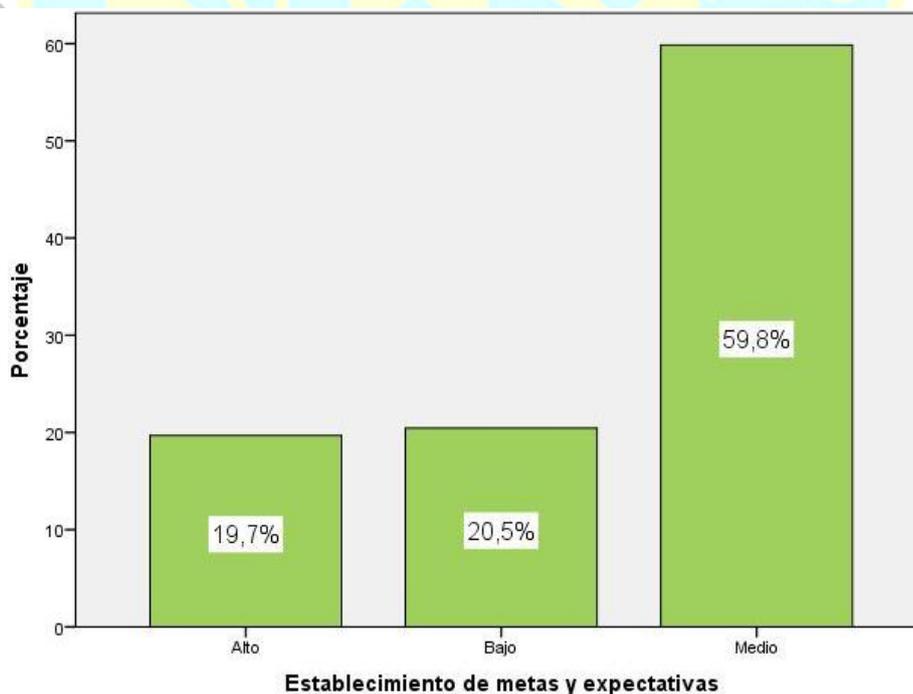
Tabla 4: Establecimiento de metas y expectativas.

Establecimiento de metas y expectativas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	26	19,7	19,7	19,7
	Bajo	27	20,5	20,5	40,2
	Medio	79	59,8	59,8	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 2: Establecimiento de metas y expectativas



De la fig. 2, un 59,8% de docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay sostienen que en la dimensión establecimiento de metas y expectativas se alcanzó un nivel medio, un 20,5% afirman que se consiguió un nivel bajo y un 19,7% que se obtuvo un nivel alto

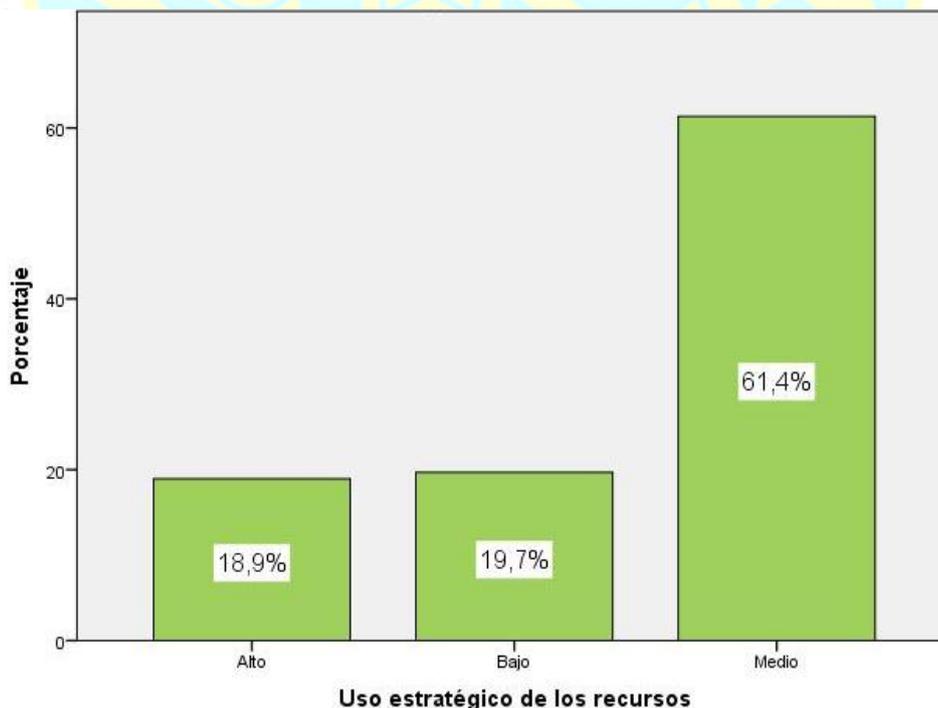
Tabla 5: Uso estratégico de los recursos.

Uso estratégico de los recursos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	25	18,9	18,9	18,9
	Bajo	26	19,7	19,7	38,6
	Medio	81	61,4	61,4	100,0
Total		132	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 3: Uso estratégico de los recursos.



De la fig. 3, un 61,4% de docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay sostienen que en la dimensión uso estratégico de los recursos se alcanzó un nivel medio, un 19,7% afirman que se consiguió un nivel bajo y un 18,9% que se obtuvo un nivel alto

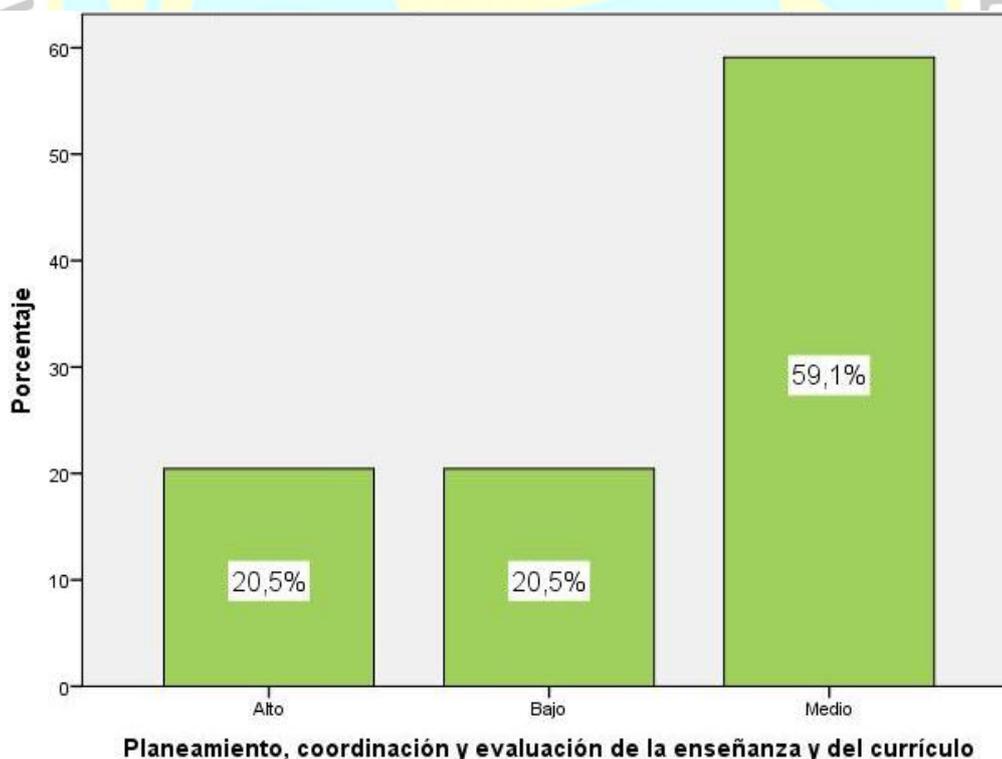
Tabla 6: Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.

<b>Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	27	20,5	20,5	20,5
	Bajo	27	20,5	20,5	40,9
	Medio	78	59,1	59,1	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 4 : Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo



De la fig. 4, un 59,1% de docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay sostienen que en la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo se alcanzó un nivel medio, un 20,5% afirman que se consiguió un nivel bajo y otro 20,5% que se obtuvo un nivel alto.

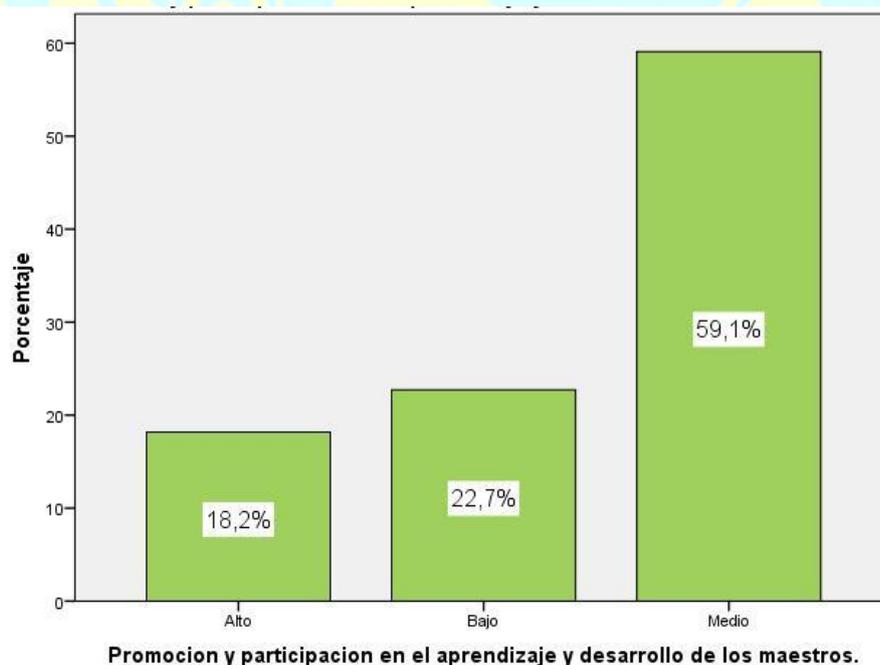
Tabla 7: Módulos

<b>Promocion y participacion en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	24	18,2	18,2	18,2
	Bajo	30	22,7	22,7	40,9
	Medio	78	59,1	59,1	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 5: Módulos



De la fig. 5, un 59,1% de docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay sostienen que en la dimensión promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros se alcanzó un nivel medio, un 22,7% afirman que se consiguió un nivel bajo y un 18,2% que se obtuvo un nivel alto.

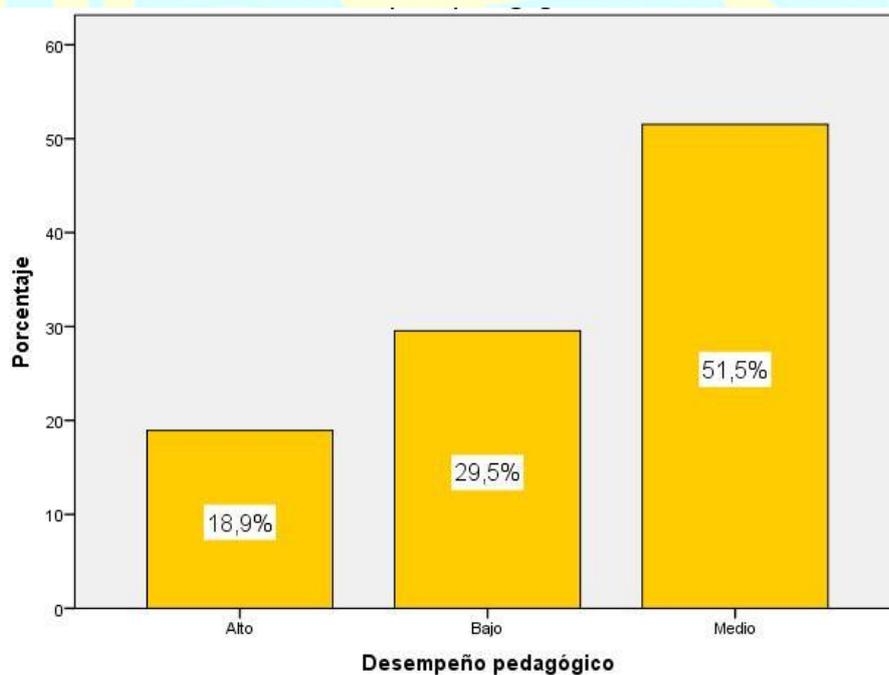
Tabla 8: Demanda del mercado laboral

Desempeño pedagógico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	25	18,9	18,9	18,9
	Bajo	39	29,5	29,5	48,5
	Medio	68	51,5	51,5	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 6: Demanda del mercado laboral



De la fig. 6, un 51,5% de docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay sostienen que en la variable desempeño pedagógico se alcanzó un nivel medio, un 29,5% afirman que se consiguió un nivel bajo y un 18,9% que se obtuvo un nivel alto.

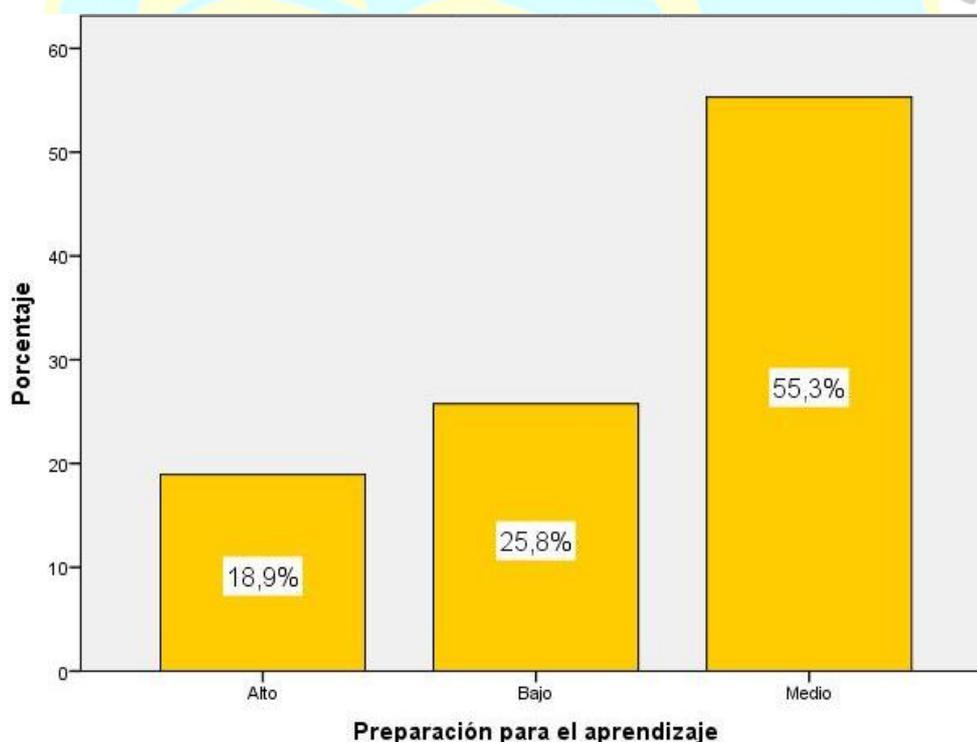
Tabla 9: Preparación para el aprendizaje.

Preparación para el aprendizaje					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	25	18,9	18,9	18,9
	Bajo	34	25,8	25,8	44,7
	Medio	73	55,3	55,3	100,0
Total		132	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 7: Preparación para el aprendizaje.



De la fig. 7, un 55,3% de docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay sostienen que en la dimensión preparación para el aprendizaje se alcanzó un nivel medio, un 25,8% afirman que se consiguió un nivel bajo y un 18,9% que se obtuvo un nivel alto.

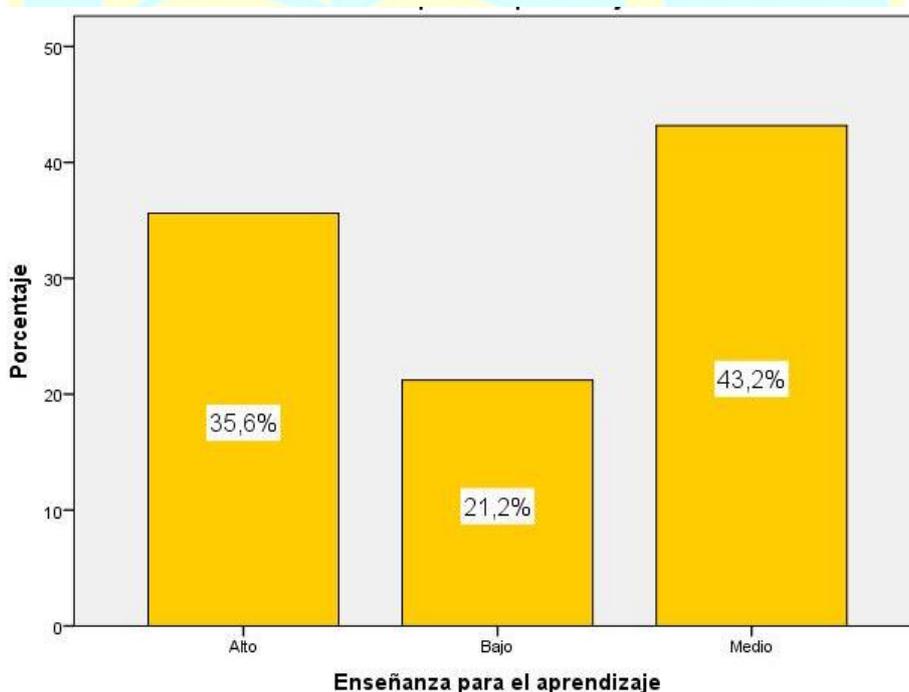
Tabla 10: Enseñanza para el aprendizaje.

Enseñanza para el aprendizaje					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	47	35,6	35,6	35,6
	Bajo	28	21,2	21,2	56,8
	Medio	57	43,2	43,2	100,0
Total		132	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 8: Enseñanza para el aprendizaje



De la fig. 8, un 43,2% de docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay sostienen que en la dimensión enseñanza para el aprendizaje se alcanzó un nivel medio, un 35,6% afirman que se consiguió un nivel alto y un 21,2% que se obtuvo un nivel bajo.

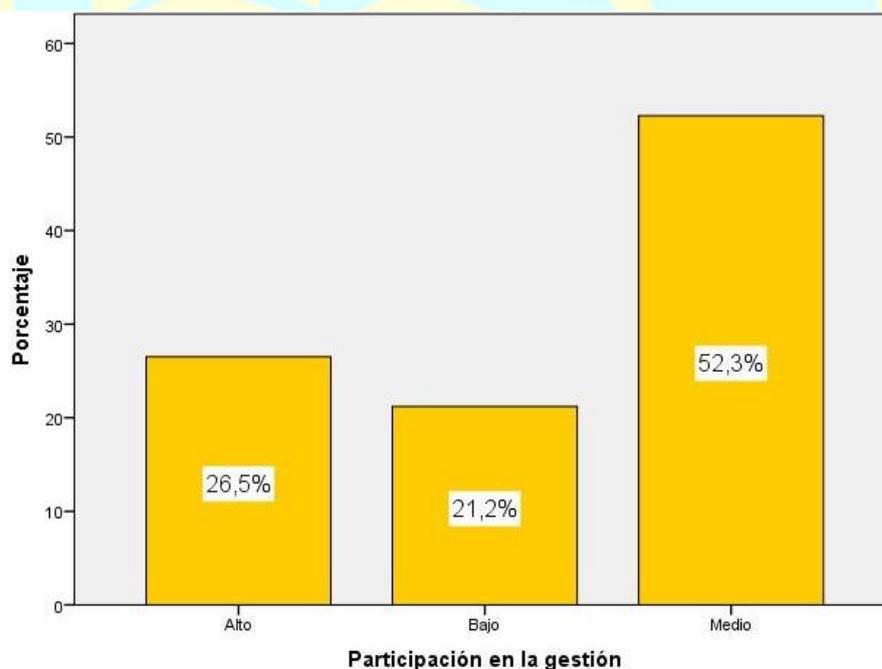
Tabla 11: Participación en la gestión.

Participación en la gestión					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	35	26,5	26,5	26,5
	Bajo	28	21,2	21,2	47,7
	Medio	69	52,3	52,3	100,0
Total		132	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 9: Participación en la gestión.



De la fig. 9, un 52,3% de docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay sostienen que en la dimensión participación en la gestión se alcanzó un nivel medio, un 26,5% afirman que se consiguió un nivel alto y un 21,2% que se obtuvo un nivel bajo.

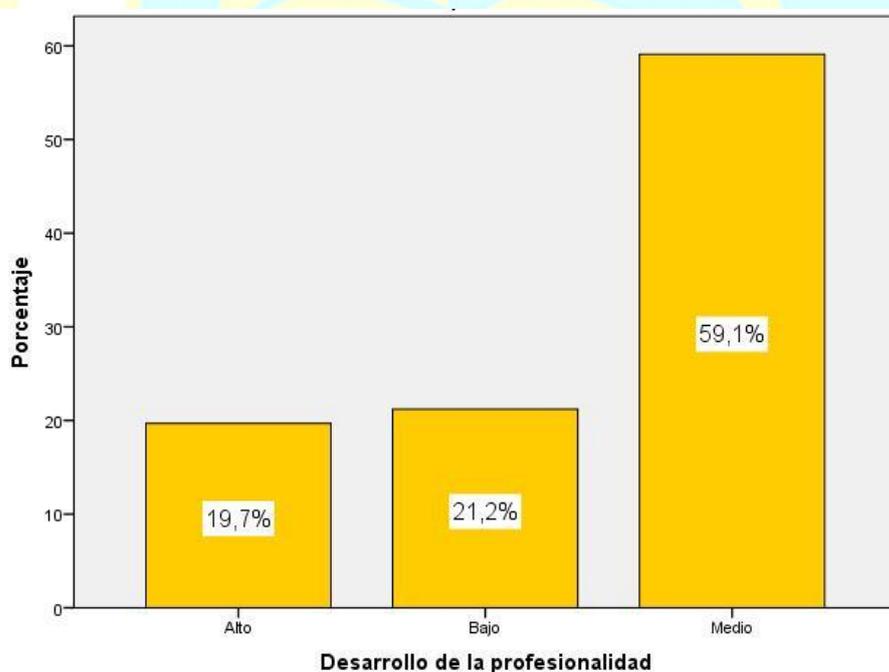
Tabla 12: Desarrollo de la profesionalidad.

Desarrollo de la profesionalidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	26	19,7	19,7	19,7
	Bajo	28	21,2	21,2	40,9
	Medio	78	59,1	59,1	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 10: Desarrollo de la profesionalidad.



De la fig. 10, un 59,1% de docentes de educación secundaria de las II.EE del distrito de Hualmay sostienen que en la dimensión desarrollo de la profesionalidad se alcanzó un nivel medio, un 21,2% afirman que se consiguió un nivel bajo y un 19,7% que se obtuvo un nivel alto.

## 4.2 Prueba de Normalidad de Kolmogorov - Smirnov

La tabla 12 presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Se observa que las variables y no se aproximan a una distribución normal ( $p < 0.05$ ). En este caso debido a que se determinaran correlaciones entre variables y dimensiones, la prueba estadística a usarse deberá ser no paramétrica: Prueba de Correlación de Spearman

Tabla 13 Resultados de la prueba de bondad de ajuste Kolmogorov – Smirnov

Variables y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Establecimiento de metas y expectativas	,382	132	,000
Uso estratégico de los recursos	,196	132	,000
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	,249	132	,000
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	,332	132	,000
Liderazgo directivo	,244	132	,000
Preparación para el aprendizaje	,296	132	,000
Enseñanza para el aprendizaje	,260	132	,000
Participación en la gestión	,257	132	,000
Desarrollo de la profesionalidad	,239	132	,000
Desempeño pedagógico	,210	132	,000

### 4.3 Generalización entorno a la hipótesis central.

#### Hipótesis General

Hipótesis Alternativa Ha: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay, 2018.

Hipótesis nula H0: No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay, 2018.

Tabla 14 Relación entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño docente.

Correlaciones				
			Liderazgo directivo	Desempeño pedagógico
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	1,000	,896**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Desempeño pedagógico	Coefficiente de correlación	,896**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

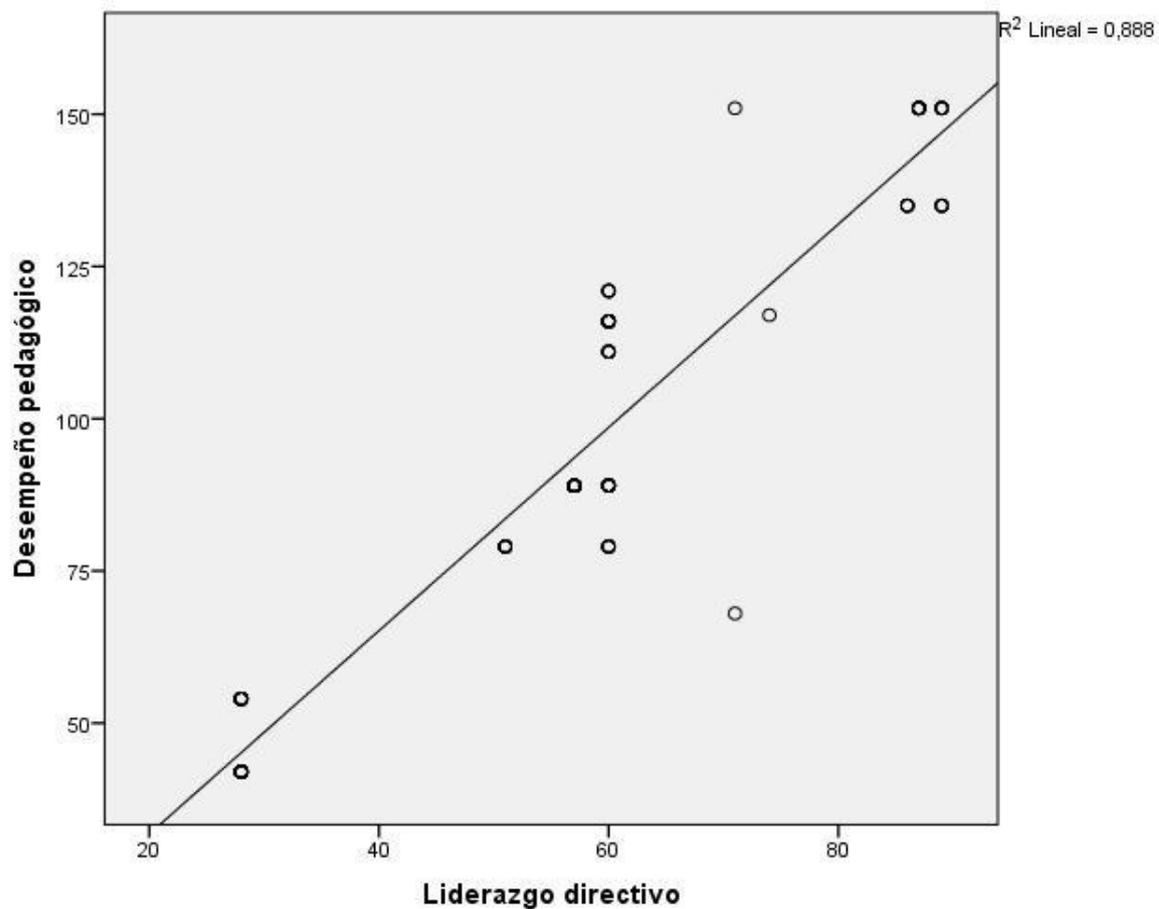
\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 14 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r=0,896$ , con una  $p=0.000(p<.05)$  con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay, 2018.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud muy buena.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 11 Liderazgo Directivo.



### Hipótesis específica 1

Hipótesis Alternativa Ha: Existe una relación directa y significativa entre el establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes.

Hipótesis nula H0: No existe una relación directa y significativa entre el establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes.

Tabla 15 Relación entre el establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos y el desempeño docente

Correlaciones				
			Establecimiento de metas y expectativas	Desempeño pedagógico
Rho de Spearman	Establecimiento de metas y expectativas	Coefficiente de correlación	1,000	,884**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Desempeño pedagógico	Coefficiente de correlación	,884**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

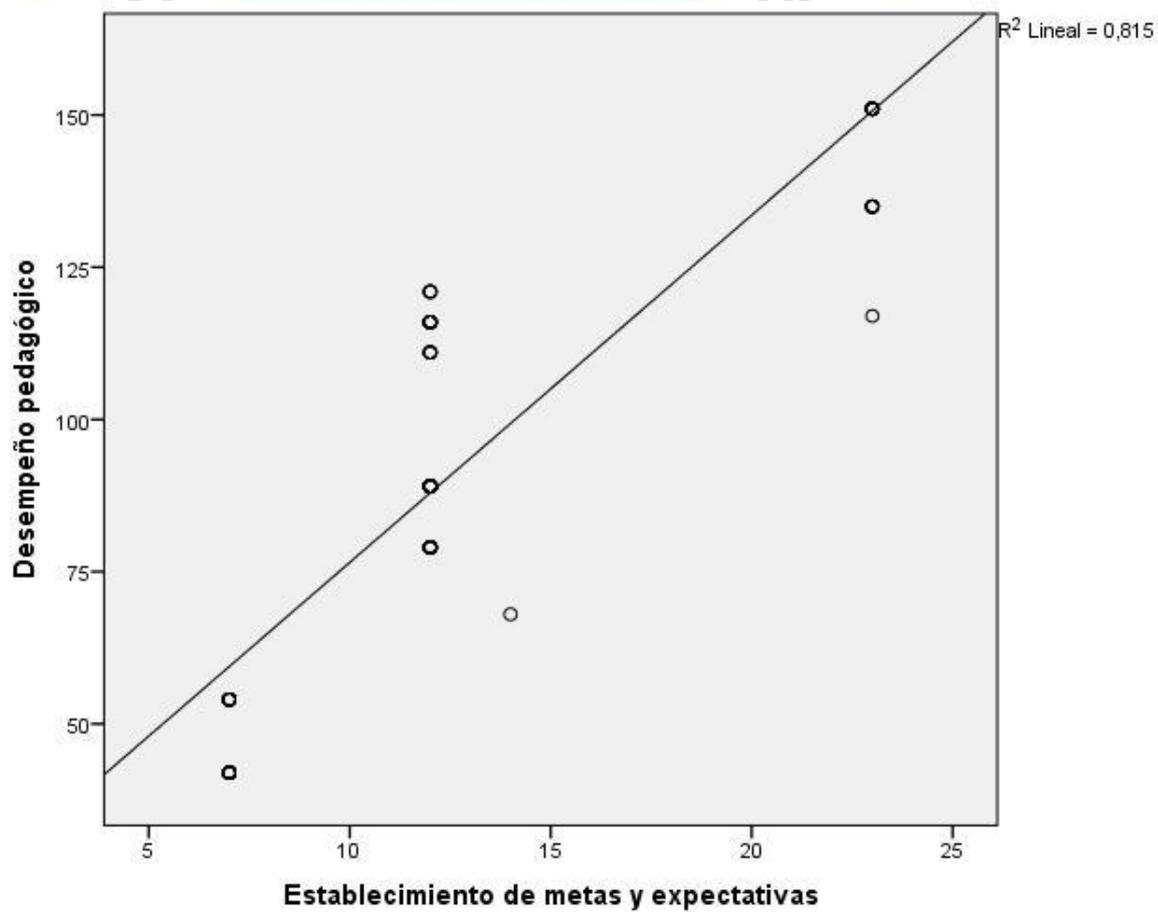
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 15 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0,884$ , con una  $p = 0,000$  ( $p < .05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe una relación directa y significativa entre el establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes..

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud muy buena.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 12 : Establecimiento de metas y expectativas.



Hipótesis específica 2

Hipótesis Alternativa Ha: Existe una relación directa entre el uso estratégico de recursos para la gestión pedagógica y el desempeño de los docentes en aula.

Hipótesis nula H0: No existe una relación directa entre el uso estratégico de recursos para la gestión pedagógica y el desempeño de los docentes en aula.

Tabla 16 Relación entre el uso estratégico de recursos para la gestión pedagógica y el desempeño docente

**Correlaciones**

			Uso estratégico de los recursos	Desempeño pedagógico
Rho de Spearman	Uso estratégico de los recursos	Coefficiente de correlación	1,000	,785**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Desempeño pedagógico	Coefficiente de correlación	,785**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

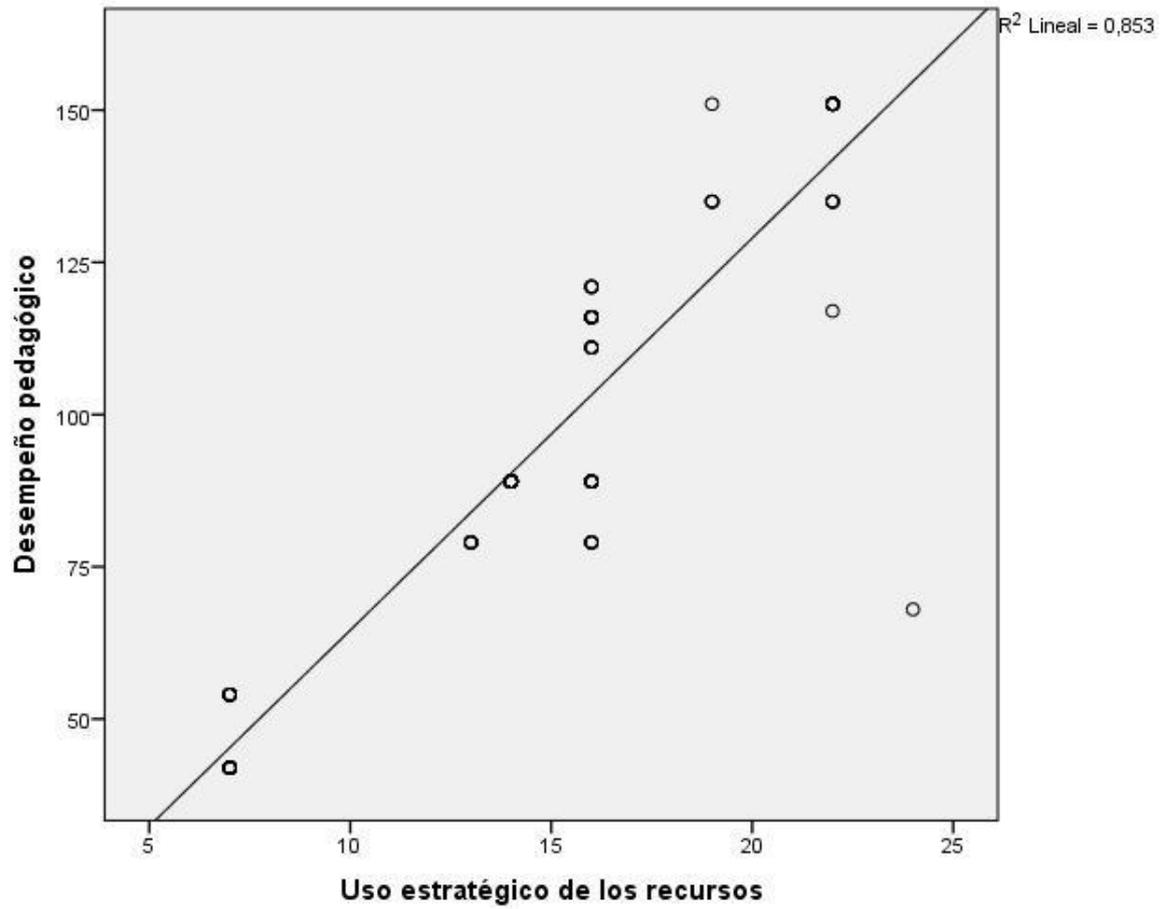
\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 16 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0,785$ , con una  $p = 0,000$  ( $p < .05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe una relación directa entre el uso estratégico de recursos para la gestión pedagógica y el desempeño de los docentes en aula

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud buena.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 13 Uso estratégico de los recursos.



### Hipótesis específica 3

Hipótesis Alternativa Ha: Existe una relación directa y significativa entre el planeamiento, la coordinación y la evaluación de la enseñanza que lideran los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes.

Hipótesis nula H0: No existe una relación directa y significativa entre el planeamiento, la coordinación y la evaluación de la enseñanza que lideran los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes.

Tabla 17 Relación entre el planeamiento, la coordinación y la evaluación de la enseñanza y el desempeño docente.

		Correlaciones	
		Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Desempeño pedagógico
Rho de Spearman	Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Coefficiente de correlación	,815**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	132
	Desempeño pedagógico	Coefficiente de correlación	,815**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	132

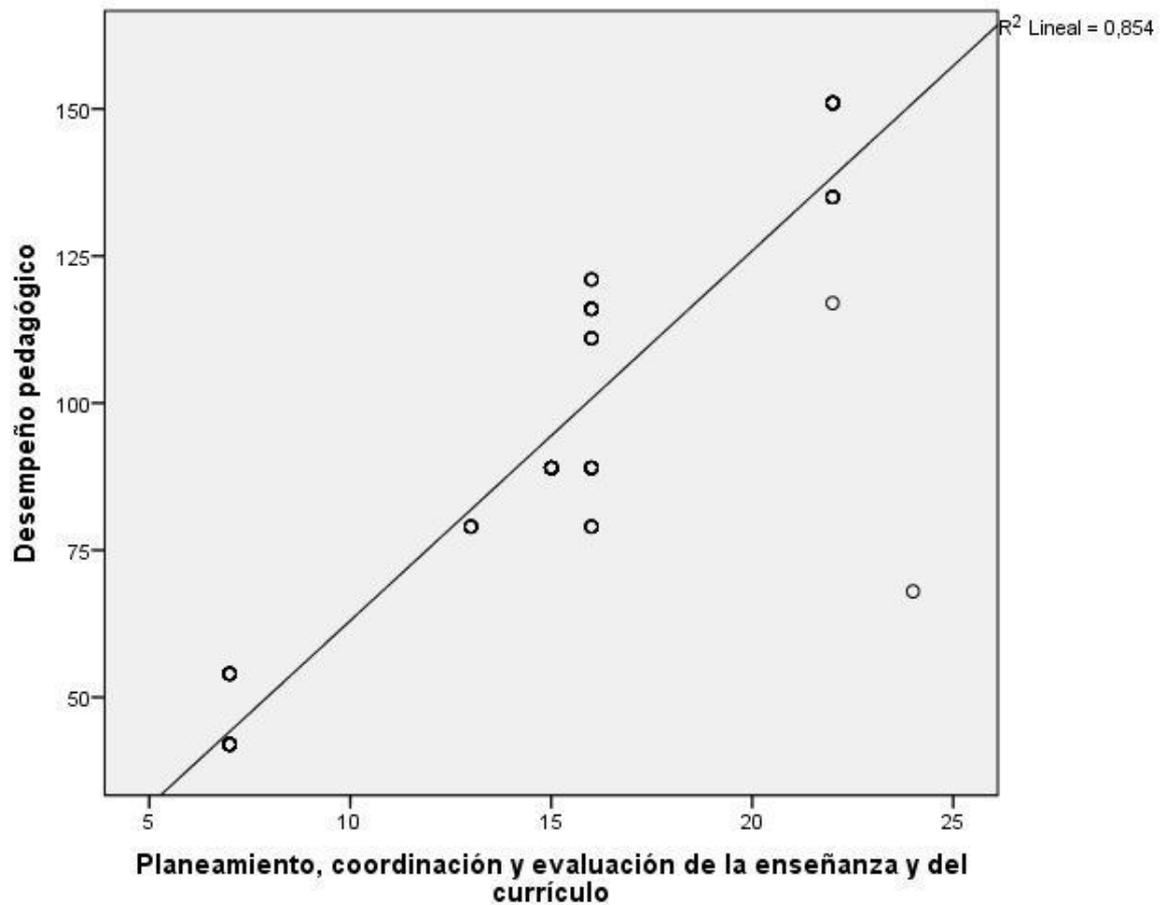
\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 17 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0,815$ , con una  $p = 0,000$  ( $p < .05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe una relación directa y significativa entre el planeamiento, la coordinación y la evaluación de la enseñanza que lideran los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud muy buena.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura N° 14 Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.



#### Hipótesis específica 4

Hipótesis Alternativa Ha: Existe una relación directa y significativa entre la promoción y participación de los directivos en la formación docente y el desempeño pedagógico de los docentes en aula.

Hipótesis nula H0: No existe una relación directa y significativa entre la promoción y participación de los directivos en la formación docente y el desempeño pedagógico de los docentes en aula..

Tabla 18 Relación entre la promoción y participación de los directivos en la formación docente y el desempeño docente

Correlaciones				
			Promocion y participacion en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	Desempeño pedagógico
Rho de Spearman	Promocion y participacion en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	Coefficiente de correlación	1,000	,861**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Desempeño pedagógico	Coefficiente de correlación	,861**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

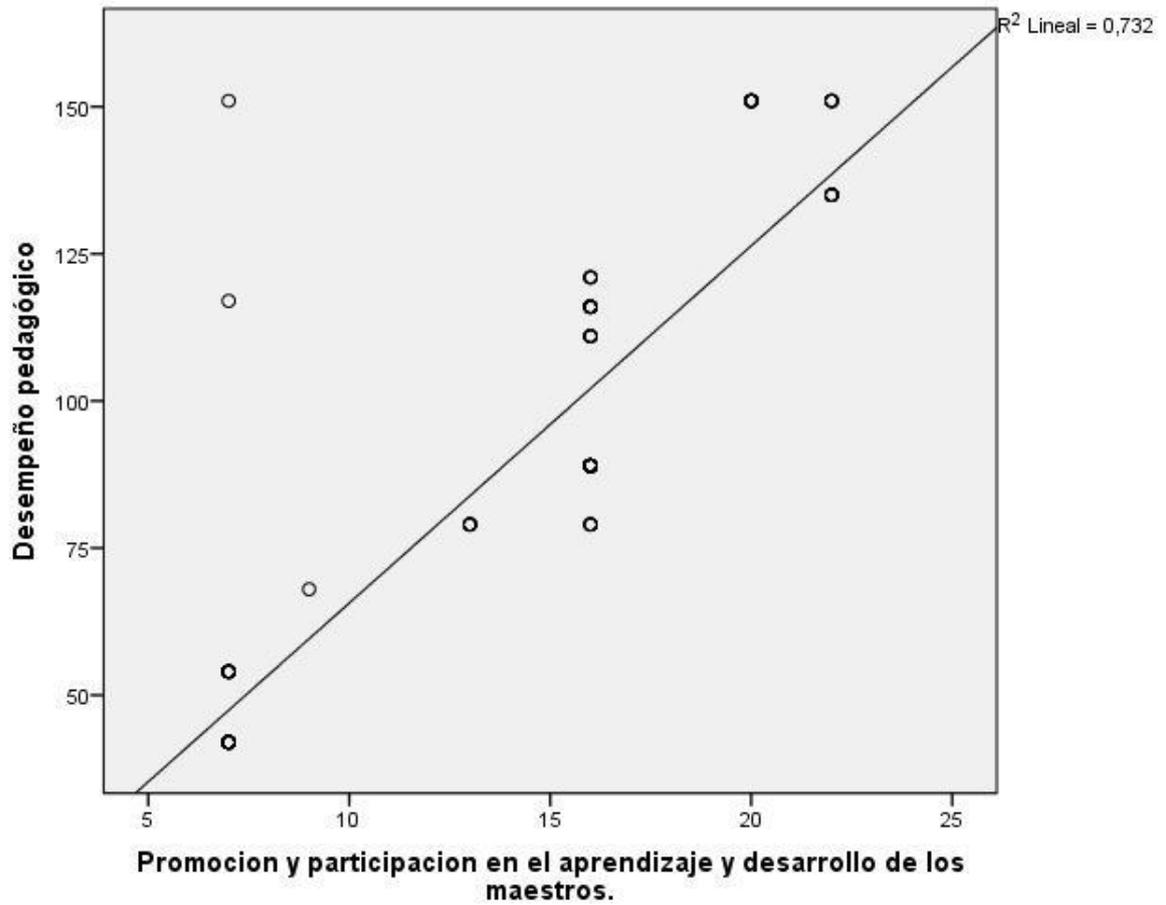
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 17 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r= 0,861$ , con una  $p=0.000(p<.05)$  con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe una relación directa y significativa entre la promoción y participación de los directivos en la formación docente y el desempeño pedagógico de los docentes en aula.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud muy buena.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

**Figura N° 15** Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de Resultados

En el trabajo de campo se ha verificado, de manera precisa, los objetivos planteados en la investigación, cuyo propósito fue determinar la relación existente entre el liderazgo que ejercen los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes del distrito de Hualmay en el año escolar 2018. Las puntuaciones logradas a nivel de las variables centrales se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r= 0,896$  con una  $p=0.000(p<.05)$  de magnitud muy buena con lo cual se aceptó la hipótesis alternativa. Por lo tanto se pudo evidenciar estadísticamente que existe una relación significativa entre ambas variables, este hecho coincide con la investigación realizada por Contreras (2015) quien tuvo como propósito determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas del Nivel Primaria de la Red N° 08. UGEL 03 -2015; la población estuvo constituida por 51 docentes, la muestra fue de tipo no probabilística, El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, el autor utilizó el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, sus resultados demuestran que la aplicación de los instrumentos de gestión se asocia directamente con el desempeño de los docentes así también el acompañamiento y monitoreo tarea del director tiene relación directa con el desempeño del docente, así también la aplicación adecuada y con criterio de las normas educativas se asocia positivamente con el desempeño de los docentes . La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: El liderazgo pedagógico del director se relaciona significativamente

con el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas del Nivel Primaria de la Red N° 08. UGEL 03 -2015.

Así también los resultados demostraron correlación en las dimensiones propuestas, tal es así que existe una relación entre el establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes la correlación fue de 0.884 siendo una magnitud muy buena. Estos resultados tienen similitud directa con las conclusiones de Almirón Ehui, Alberto (2001), en su análisis de la Organización y Funcionamiento de la Dirección Regional de Educación de Arequipa, señala las serias limitaciones de organización y funcionamiento por las que atraviesan las Direcciones Regionales de Educación, UGEL, incluso la gestión de la I.E. arequipeñas para lograr los objetivos trazados y, por lo tanto la falta de liderazgo limita el logro de las metas y los objetivos institucionales. Afirma además que esto se debe a la inexistencia de profesionales preparados e idóneos en el área de Administración o líderes en gestión educacional. A través de una encuesta, logra extraer los principales problemas que caracterizan a las instituciones y brinda alcances para mejorar y lograr una mejor Calidad Educativa, la cual repercutirá positivamente en toda la región.

Asimismo existe una relación directa entre el uso estratégico de recursos para la gestión pedagógica y el desempeño de los docentes en aula, debido a las puntuaciones obtenidas en la correlación de Spearman con un valor de 0.785 siendo una magnitud buena. Estos resultados tienen similitud con los resultados de la investigación realizada por Contreras (2015). Respecto a la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza que lideran los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes la correlación fue de 0,815 ,siendo de magnitud muy buena. Estos resultados se asemejan con las conclusiones de Balzán,

Y.(2008) estudio denominado: “Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica”; el objetivo de la investigación era determinar la relación entre el Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y el Desempeño Docente de III Etapa, los resultados establecen que entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y el desempeño del docente hay una relación significativa muy alta lo que significa que en la medida que aumenta el valor de acompañamiento pedagógico del supervisor, la variable desempeño docente aumenta de manera alta y significativa. Variable Acompañamiento pedagógico del Supervisor, obtuvo como resultados un porcentaje de 37.15% para la opción Siempre, seguido de casi siempre con 36.25%.

Finalmente respecto a la dimensión promoción y participación de los directivos en la formación docente y el desempeño pedagógico de los docentes en aula, la correlación fue de un valor de 0.861 siendo una magnitud muy buena. Estos resultados tienen similitud con las conclusiones de Contreras (2015). Quien sostiene que el líder se preocupa por el perfeccionamiento y la capacitación del docente para la revaloración del mismo y para el logro del aprendizaje de los estudiantes.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

De las Pruebas realizadas, podemos concluir:

**Primero:** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.896 siendo una magnitud muy buena.

**Segundo:** Existe una relación directa y significativa entre el establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.884 siendo una magnitud muy buena.

**Tercero:** Existe una relación directa entre el uso estratégico de recursos para la gestión pedagógica y el desempeño de los docentes en aula, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.785 siendo una magnitud buena.

**Cuarto:** Existe una relación directa y significativa entre el planeamiento, la coordinación y la evaluación de la enseñanza que lideran los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes., con una correlación de un valor de 0,815 y siendo una magnitud muy buena.

**Quinto:** Existe una relación directa y significativa entre la promoción y participación de los directivos en la formación docente y el desempeño pedagógico de los docentes en aula, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.861 siendo una magnitud muy buena.

## 6.2 Sugerencias

1. Los directivos de las instituciones educativas deben ejercer un liderazgo horizontal y democrático en base a la comunicación y al pensamiento divergente a fin de contribuir a su buen desempeño docente y a la mejora del aprendizaje de los estudiantes.
2. Mayor difusión y conocimiento de los manuales del marco de desempeño de los directivos y docentes donde se establecen los dominios, capacidades y desempeños que deben ejercer los docentes y directivos.
3. El asesoramiento, acompañamiento y monitoreo deben ser previamente planificado y organizado acorde a las limitaciones y deficiencias de los docentes para fortalecer sus desempeños.
4. Los resultados de la investigación deben darse a conocer a la institución educativa donde se realizó el trabajo, así como a otras instancias para su consideración en el trabajo del proyecto curricular institucional.

## Capítulo VII REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes Bibliográficas

Alvariño, C., & Arzola, S. y. (2000). *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura*. . España: Paideia, 29, 15-43.

Angeles, D. L. (2014). *analizar cuantitativamente los factores del liderazgo y la gestión de la comunicación. siguiendo el modelo conceptual de Meng y Berger*. Lima: UCV.

Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, . Mexico: Mcgraw Hill.

Bush, T. (2007). *Educational leadership and management: theory, policy, and practice. El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico* . Africa: South African Journal of Education, 27(3), 391-406. 54 .

Carroll, S. (1990). *estilos de liderazgo de dos variables dicotómicas*. EE.UU.: Universidad de Ohio .

Contreras. (2015). *determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas del Nivel Primaria de la Red N° 08. UGEL 03 -2015*. Cañete: UNMSM.

Cornejo y Rosado. (2000). *Calidad total y liderazgo*. Mexico: Grao.

Drucker, P. (1997). *El líder del futuro. argentina, edit. espasa-calpe.* . Argentina: Edit. Espasa-Calpe. .

Encinas, J. (2003). *Grandes Educadores Peruanos*. Peru: Escuela Nueva.

Fishman, D. (2004). *El espejo del líder. gestión educativa en el proceso de descentralización. lima, edit. san marcos*. Lima: San Marcos.

Kotter, J. (2012). *LA VERDADERA LABOR DE UN LÍDER*. Republica Dominicana: Uninorte.

MINEDU. (2011). Manual de supervisión pedagógica MINEDU (2011). . *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, 59-65*.

MINEDU. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico Ministerio de Educación Marco del buen desempeño del directivo*. L. Lima Peru: Ministerio de Educación del Perú. .

MINEDU. (2016). *Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico*. Lima: MINEDU.

Rolfes, M. (2004). *Módulo: hacia una supervisión educativa de calidad*. c. Lima - Peru: Centro de investigaciones y formación docente continua ysp. paulo freire. .

Sanchez, J. (2003). *El líder del siglo xxi*. . Colombia: Edit.Unilit.

Soto, R. (2003). *Liderazgo del triunfador*. . Lima: Edit. Amex. .

Sovero, F. (2003). *Monitoreo y Supervisión*. . Lima: San Marcos.

Urcia, C. y. (2015). *relación que existe entre el liderazgo transformacional y la convivencia escolar en las instituciones educativas del distrito de San Vicente – Cañete*. Cañete: UNMSM.

Vroom, V. (2007). *The role of the situation in leadership*. EE UU: American Psychologist.



ANEXOS

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TITULO: EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y EL DESEMPEÑO PEDAGOGICO DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE HUALMAY, 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño en aula de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay, 2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Qué relación existe entre el establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos con el desempeño pedagógico de los docentes?</p> <p>¿Cómo se relaciona el uso estratégico de recursos en la gestión pedagógica y el desempeño pedagógico de los docentes?</p> <p>¿Cómo se relaciona el planeamiento, la coordinación y la evaluación de la enseñanza que lideran los directivos con el desempeño pedagógico de los docentes?</p> <p>¿Qué relación existe entre la promoción y participación de los directivos en la formación docente con el desempeño pedagógico en aula?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Establecer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay,2018</p> <p><b>Objetivo específicos</b> Determinar la relación que existe entre el establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes.</p> <p>Analizar la relación que existe entre el uso estratégico de recursos para la gestión pedagógica y el desempeño de los docentes en aula.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el planeamiento, la coordinación y la evaluación de la enseñanza que lideran los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la promoción y participación de los directivos en la formación docente y el desempeño pedagógico de los docentes en aula.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay,2018..</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> Existe una relación directa y significativa entre el establecimiento de metas y expectativas que formulan los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes</p> <p>Existe una relación directa entre el uso estratégico de recursos para la gestión pedagógica y el desempeño de los docentes en aula.</p> <p>Existe una relación directa y significativa entre el planeamiento, la coordinación y la evaluación de la enseñanza que lideran los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes.</p> <p>Existe una relación directa y significativa entre la promoción y participación de los directivos en la formación docente y el desempeño pedagógico de los docentes en aula.</p>	<p><b>VARIABLE 1:</b> <b>( liderazgo del Director)</b> Establecimiento de metas y expectativas</p> <p>Uso estratégico de los recursos. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros,</p> <p><b>VARIABLE 2:</b> <b>(Desempeño Docente)</b></p> <p>Preparación para el aprendizaje</p> <p>Enseñanza para el aprendizaje</p> <p>Participación en la gestión</p> <p>Desarrollo de la profesionalidad</p> <p><b>VARIABLE CONTROLADA:</b> <b>(Docentes del nivel secundaria )</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad : 25 a 60 años</li> <li>- Grado de Instrucción: Superior</li> <li>- Género : Hombres y Mujeres</li> <li>- Tipo de I.E. : Estatal</li> <li>- Turno de estudios: Diurno</li> </ul>

### MATRIZ DE DATOS

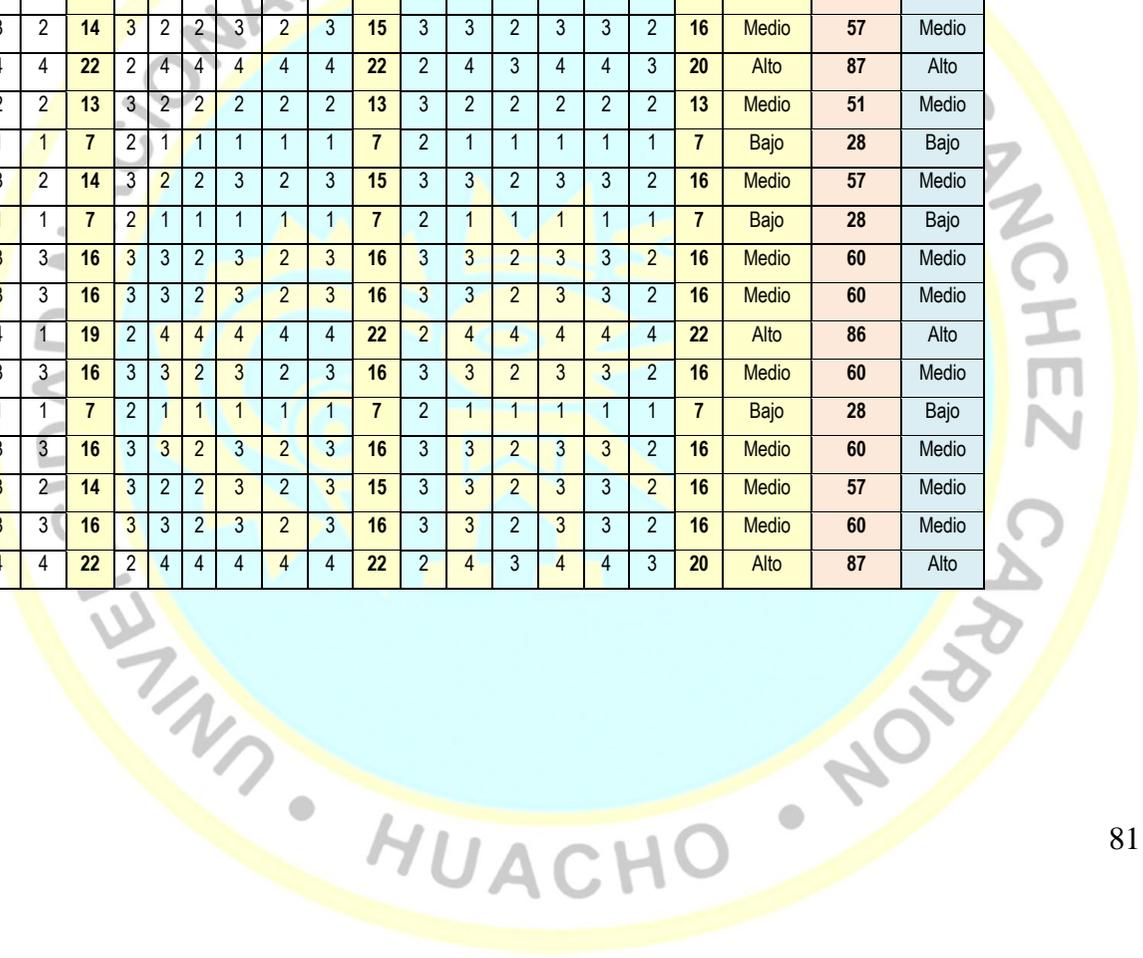
Codigo	Liderazgo directivo																										ST1	V1			
	Establecimiento de metas y expectativas							Uso estratégico de los recursos							Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo							Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.									
	1	2	3	4	5	6	S1	7	8	9	10	11	12	S2	7	8	9	10	11	12	S3	13	14	15	16	17			18	S4	D4
1	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
2	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	Alto	89	Alto
3	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
4	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
5	4	2	2	2	2	2	14	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	1	1	1	1	1	9	Bajo	71	Medio
6	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	3	4	4	3	20	Alto	87	Alto
7	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
8	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	74	Alto
9	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
10	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
11	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
12	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	1	19	2	4	4	4	4	4	22	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	71	Medio
13	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
14	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
15	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	3	4	4	3	20	Alto	87	Alto
16	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
17	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
18	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
19	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
20	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
21	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio

22	2	2	2	2	2	2	12	3	2	2	2	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	Medio	51	Medio
23	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
24	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio		
25	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo		
26	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio		
27	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio		
28	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	3	4	4	3	20	Alto	87	Alto		
29	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio		
30	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo		
31	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio		
32	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio		
33	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	Alto	89	Alto		
34	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	Alto	89	Alto		
35	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio		
36	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo		
37	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio		
38	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio		
39	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio		
40	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	3	4	4	3	20	Alto	87	Alto		
41	2	2	2	2	2	2	12	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	Medio	51	Medio		
42	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo		
43	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio		
44	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo		
45	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio		
46	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio		
47	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	1	19	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	Alto	86	Alto		
48	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio		
49	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo		
50	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio		

51	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
52	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
53	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	3	4	4	3	20	Alto	87	Alto
54	2	2	2	2	2	2	12	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	Medio	51	Medio
55	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
56	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
57	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
58	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
59	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
60	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
61	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
62	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
63	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
64	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	Alto	89	Alto
65	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	Alto	89	Alto
66	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
67	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
68	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
69	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
70	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
71	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	3	4	4	3	20	Alto	87	Alto
72	2	2	2	2	2	2	12	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	Medio	51	Medio
73	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
74	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
75	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
76	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
77	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
78	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	1	19	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	Alto	86	Alto
79	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio

80	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
81	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
82	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
83	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
84	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	3	4	4	3	20	Alto	87	Alto
85	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
86	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
87	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
88	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	Alto	89	Alto
89	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	Alto	89	Alto
90	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
91	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
92	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
93	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
94	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
95	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	3	4	4	3	20	Alto	87	Alto
96	2	2	2	2	2	2	12	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	Medio	51	Medio
97	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
98	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
99	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
100	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
101	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
102	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	1	19	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	Alto	86	Alto
103	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
104	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
105	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
106	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
107	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
108	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	3	4	4	3	20	Alto	87	Alto

109	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo
110	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
111	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
112	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	Alto	89	Alto
113	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	Alto	89	Alto
114	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
115	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo	
116	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
117	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
118	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
119	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	3	4	4	3	20	Alto	87	Alto
120	2	2	2	2	2	2	12	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	Medio	51	Medio
121	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo	
122	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
123	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo	
124	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
125	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
126	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	19	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	Alto	86	Alto
127	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
128	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	28	Bajo	
129	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
130	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	Medio	57	Medio
131	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	2	16	Medio	60	Medio
132	3	4	4	4	4	4	23	2	4	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	4	22	2	4	3	4	4	3	20	Alto	87	Alto



Codigo	Desempeño pedagógico																																	ST2	V2												
	Preparación para el aprendizaje										Enseñanza para el aprendizaje															Participación en la gestión							Desarrollo de la profesionalidad														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	S	3			3	3	3	3	3	S	3	3	3	4	4	S
1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio
2	2	4	2	4	2	2	4	2	4	4	30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	4	4	19	151	Alto
3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	5	42	Bajo	
4	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio	
5	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15	1	3	1	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	1	3	1	1	34	1	3	1	1	3	1	10	1	3	1	1	3	9	68	Bajo	
6	2	4	2	4	2	2	4	2	4	4	30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	4	4	19	151	Alto	
7	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio	
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	2	63	3	2	4	4	2	4	19	3	2	4	4	2	15	117	Medio	
9	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio	
10	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio	
11	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio	
12	2	4	2	4	2	2	4	2	4	4	30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	4	4	19	151	Alto	
13	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	5	42	Bajo		
14	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio	
15	2	4	2	4	2	2	4	2	4	4	30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	4	4	19	151	Alto		
16	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio	
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	6	54	Bajo		
18	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio	
19	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio	
20	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio	
21	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio	
22	1	1	2	1	2	2	1	2	1	3	16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	79	Bajo	
23	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	5	42	Bajo		
24	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio	







112	2	4	2	4	2	2	4	2	4	4	30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	4	4	19	151	Alto
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38	3	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	63	3	2	4	4	2	4	19	3	2	4	4	2	15	135	Alto
114	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	62	2	2	4	2	2	4	16	2	2	4	2	2	12	116	Medio
115	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	5	42	Bajo	
116	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	62	2	2	4	2	2	4	16	2	2	4	2	2	12	116	Medio
117	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio
118	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio
119	2	4	2	4	2	2	4	2	4	4	30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	4	4	19	151	Alto	
120	1	1	2	1	2	2	1	2	1	3	16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	79	Bajo
121	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	5	42	Bajo	
122	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio
123	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	5	42	Bajo	
124	1	1	2	1	2	2	1	2	1	3	16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	79	Bajo
125	1	1	2	1	2	2	1	2	1	3	16	2	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	3	63	2	2	4	4	2	4	18	2	2	4	4	2	14	111	Medio	
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38	3	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	63	3	2	4	4	2	4	19	3	2	4	4	2	15	135	Alto	
127	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	3	63	2	2	4	4	2	4	18	2	2	4	4	2	14	121	Medio	
128	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	6	54	Bajo	
129	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	62	2	2	4	2	2	4	16	2	2	4	2	2	12	116	Medio	
130	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio
131	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	89	Medio
132	2	4	2	4	2	2	4	2	4	4	30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	4	4	19	151	Alto	



## ANEXO 2

### INSTRUMENTO PARA MEDIR LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS

#### CATEGORIAS

**SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) A VECES (2) NUNCA (1)**

#### DIMENSION 1 : PLANIFICACION

1. Planifica su trabajo de manera adecuada para cumplir los objetivos
2. Ordena su tiempo para alcanzar sus objetivos
3. Determina el orden de los objetivos que quiere lograr
4. Diseña los mejores métodos para lograr objetivos
5. Adecua sus métodos para lograr los objetivos planteados
6. Verifica si los objetivos fueron alcanzados

#### DIMENSION 2: ORGANIZACIÓN

7. Dosifica el tiempo de logro de lo propuesto en el PAT
8. Establece el desarrollo del trabajo pedagógico
9. Determina las necesidades que se debe considerar por orden de importancia
10. Jerarquiza las necesidades por orden de importancia
11. Programa las actividades a realizarse para lograr las metas
12. Delega responsabilidades para la ejecución del trabajo

### **DIMENSION 3: EVALUACION**

13. Determina que objetivos planteados eran importantes para el trabajo
14. Establece que objetivos se tenían que cumplir
15. Mide los objetivos propuesto
16. Verifica el cumplimiento de lo planteado
17. Aplica medidas correctivas en caso de ser necesario
18. Reorienta el proceso en función de optimizarlo

### **DIMENSION 4. ACOMPAÑAMIENTO**

19. Estimula a los docentes para que cumplan sus obligaciones
20. Incentiva a los docentes que observen sus debilidades y las mejoren
21. Anima a los docentes para que todos los días desarrolle las mejores sesiones de aprendizaje en el aula
22. Motiva a los docentes para que desarrollen habilidades nuevas de facilitar el aprendizaje
23. Fomenta en los docentes el compromiso de desarrollar aprendizajes continuos para potenciar sus conocimientos

### ANEXO 3

## INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE 2 : DE DESEMPEÑO PEDAGOGICO

### CATEGORIAS

SIEMPRE (4)    CASI SIEMPRE (3)    A VECES (2)    NUNCA (1)

### DIMENSION 1: PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes. y de sus necesidades especiales.
2. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.
3. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.
4. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.
5. Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.
6. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.

7. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.
8. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.
9. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.
10. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.

## **DIMENSION 2: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES**

11. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.
12. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.
13. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.
14. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.
15. Identifica las fortalezas de los estudiantes, de manera que éstas les permitan contribuir y ayudar a otros estudiantes a aprender cómo trabajar en grupos heterogéneos que favorecen la contribución de todos sus miembros.

16. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.
17. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.
18. Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.
19. Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.
20. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.
21. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.
22. Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.
23. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender
24. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.
25. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

26. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.
27. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.
28. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.
29. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.
30. Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.

### **DIMENSION 3. GESTION PROFESIONAL PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD**

31. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.
32. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.
33. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.

34. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.
35. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.
36. Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.

#### **DIEMNSION 4: DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE**

37. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.
38. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.
39. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.
40. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.
41. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

---

**DR. FILMO EULOGIO RETUERTO BUSTAMANTE**  
**ASESOR**

---

**Dra. MARIELA ESPINOZA VIZQUERRA**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. EUSTORGIO GODOY BENAVENTE RAMIREZ**  
**SECRETARIO**

---

**Mg.DANTE DE LA CRUZ PARDO**  
**VOCAL**



Haga clic aquí para escribir texto.

**ASESOR**

Haga clic aquí para escribir texto.

**PRESIDENTE**

Haga clic aquí para escribir texto.

**MIEMBRO**

**MIEMBRO**

