



# **Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**

**Escuela de Posgrado**

**Liderazgo del director y desempeño de los docentes en la IEP “Los Niños del Milenio”, Medio Mundo, Végueta, 2019**

**Tesis**

**Para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Gestión Educativa con Mención en Pedagogía**

**Autora**

**Huamán Reymundo, Rosa Elvira**

**Asesor**

**M(O). Conde Curiñaupa, Regulo**

**Huacho - Perú**

**2023**



### **Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Reconocimiento:** Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



# UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

## LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Escuela Posgrado

### INFORMACIÓN DE METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Huamán Reymundo, Rosa Elvira	15743856	21/06/2023
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Conde Curiñaupa, Regulo	10177373	0000-0002-9869-4818
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS - PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Lidia Alanya Sacca	15758234	0000-0003-1627-5976
Lilia Ruth Condor Peraldo	157225242	0000-0003-2127-1136
Carmen Del Pilar Alvarez Quinteros	15600961	0000-0001-6997-4290

## LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA IEP "LOS NIÑOS DEL MILENIO", MEDIO MUNDO VÉGUETA 2019

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>www.gob.mx</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>rinace.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>renati.sunedu.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.scielo.org.mx</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad Femenina del Sagrado Corazón</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>

**TESIS**

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO DE LOS  
DOCENTES EN LA IEP  
“LOS NIÑOS DEL MILENIO”, MEDIO MUNDO, VÈGUETA, 2019**

**JURADO EVALUADOR**

**Dra. LIDIA ALANYA SACCSA**

**PRESIDENTE**

**M(a). LILIA RUTH CONDOR PERALDO**

**SECRETARIO**

**M(a). CARMEN DEL PILAR ALVAREZ QUINTEROS**

**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis de mi maestría a mi hija Anita, mi novio Genaro y a mi familia, quienes me apoyaron y alentaron para continuar y no desistir, ellos fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis. Gracias por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis asesores Mg. Teófilo Tomás Vargas Maguiña y al Mg. Regulo Conde Curiñaupa, mi gratitud por siempre a ustedes maestros y por haberme permitido finalizar mi tesis. Este trabajo es el resultado de un sinnúmero de acontecimientos. Gracias infinitas a ustedes y por supuesto, a Dios, Jehová, por haber conocido la calidad de persona que son.

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE.....	v
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPÍTULO I: .....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	12
1.2 Formulación del problema .....	14
1.2.1 Problema general .....	14
1.2.2 Problemas específicos .....	14
1.3 Objetivos de la investigación .....	15
1.3.1 Objetivo general .....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.5 Justificación de la investigación .....	15
1.6 Delimitaciones del estudio .....	16
1.7 Viabilidad del estudio .....	18
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Antecedentes de la investigación .....	19
2.1.1 Investigaciones internacionales .....	19
2.1.2 Investigaciones nacionales .....	22
2.1.3 Investigaciones Locales.....	24
2.2 Bases teóricas .....	24
2.3 Bases filosóficas.....	52
2.4 Definiciones conceptuales.....	53
2.5 Hipótesis de investigación.....	54
2.4.1 Hipótesis general .....	54
2.4.2 Hipótesis específicas.....	54
2.6 Operacionalización de las variables .....	55
CAPÍTULO III .....	56



METODOLOGÍA.....	56
3.1 Diseño metodológico.....	56
3.2 Población y muestra .....	57
3.3 Técnicas de recolección de datos .....	58
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información.....	58
CAPÍTULO IV .....	59
RESULTADOS .....	59
4.1 Análisis de resultados.....	59
4.2 Resultados inferenciales.....	65
CAPÍTULO V.....	77
DISCUSIÓN.....	77
5.1 Discusión de resultados.....	77
CAPITULO VI.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80
6.1 Conclusiones .....	80
6.2 Recomendaciones.....	81
CAPITULO VII.....	82
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	82
7.1 Fuentes bibliográficas.....	82
7.2 Fuentes documentales.....	84
7.3 Fuentes electrónicas.....	85
ANEXOS .....	89

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Baremos del cuestionario liderazgo del director.....	58
Tabla 2. Nivel alcanzado en el Liderazgo del director .....	59
Tabla 3. Dimensiones del liderazgo del director.....	59
Tabla 4. Baremos del cuestionario Desempeño de los docentes.....	61
Tabla 5. Nivel alcanzado en el desempeño docente.....	62
Tabla 6. Dimensiones del desempeño docente .....	63
Tabla 7. Prueba de normalidad de Shapiro- Wilk .....	64
Tabla 8. Correlación entre el liderazgo del director y desempeño docente .....	65
Tabla 9. Correlación entre el establecimiento de metas y expectativas .....	66
Tabla 10. Correlación entre la dotación de recursos estratégicos y desempeño docente ..	68
Tabla 11. Correlación entre la planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y desempeño docente .....	70
Tabla 12. Correlación entre la promoción y participación en el aprendizaje y desempeño docente.....	72
Tabla 13. Correlación entre la garantía de un ambiente ordenado y de apoyo y desempeño docente.....	74

## INDICE DE FIGURA

Figura 1. Distribución porcentual de docentes según liderazgo del director.....	59
Figura 2. Distribución porcentual de docentes según dimensiones del liderazgo.....	60
Figura 3. Distribución porcentual de docentes según nivel de desempeño .....	62
Figura 4. Distribución porcentual de docentes según dimensiones del desempeño .....	63
Figura 5. Diagrama de dispersión -Liderazgo del director y desempeño docente.....	66
Figura 6. Diagrama de dispersión - el establecimiento de metas y expectativas y desempeñodocente .....	67
Figura 7. Diagrama de dispersión - dotación de recursos estratégicos.....	69
Figura 8. Diagrama de dispersión - la planificación, coordinación, evaluación de la enseñanzay el desempeño docente.....	71
Figura 9. Diagrama de dispersión - Promoción y participación en el aprendizaje y desempeño docente.....	73
Figura 10. Diagrama de dispersión - Garantía de un ambiente ordenado y de apoyo y desempeño docente .....	75

## RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre liderazgo del director y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019, corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo, tipo básica, diseño no experimental, nivel correlacional, para procesar la información se utilizó un cuestionario de 48 ítems de las dos variables, de escala Likert que se administró a 20 docentes donde se realizó el estudio, respecto a los instrumentos se obtuvo el valor de Alfa de Cronbach de 0,889 sobre liderazgo directivo y 0,912 sobre desempeño de los docentes, considerado como excelente confiabilidad del instrumento, los resultados del estudio mostraron que existe una correlación positiva entre establecimiento de metas y expectativas con coeficiente de correlación  $\rho = 0.766$ , dotación de recursos estratégicos con valor  $\rho = 0.638$ , la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo con valor, con valor  $\rho = 0.708$ , promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores con valor  $\rho = 0.761$  y la garantía de un ambiente ordenado, de apoyo y el desempeño de los docentes. Se concluye existe una correlación positiva entre el liderazgo del director y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

**Palabras clave:** Desempeño, director, docente y liderazgo.

## **ABSTRACT**

The objective of the study was to determine the relationship that exists between leadership of the director and performance of teachers in IEP "The children of the millennium", Medio Mundo Végueta 2019, corresponds to a research with a quantitative approach, basic type, non-experimental design, correlational level , to process the information, a 48-item questionnaire of the two variables was used, on a Likert scale that was administered to 20 teachers where the study was carried out, with respect to the instruments, the value of Alpha de Cronbach of 0.889 was obtained on managerial leadership and 0.912 on teachers' performance, considered as excellent reliability of the instrument, the results of the study showed that there is a positive correlation between goal setting and expectations with correlation coefficient  $\rho = 0.766$ , provision of strategic resources with value  $\rho = 0.638$ , planning , coordination and evaluation of teaching and curriculum with value, with value  $\rho = 0.708$ , promotion and participation in the learning and development of teachers with value  $\rho = 0.761$  and the guarantee of an orderly, supportive environment and the performance of teachers. It is concluded that there is a positive correlation between the leadership of the director and the performance of the teachers in IEP "The children of the millennium", Medio Mundo Végueta 2019.

**Keywords:** Performance, director, teacher and leadership.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo en la actualidad se ha convertido en uno de los referentes más significativos de la literatura empresarial y una de las mayores atenciones de las instituciones educativas, en el entorno de esta última, el liderazgo directivo se refiere a la capacidad o habilidad de utilizar variadas formas de poder o pretender influir en el comportamiento del individuo o de la comunidad educativa, para lograr este hecho el líder debe tener habilidades directivas, entre ellos autocontrol, motivación, autoconocimiento sobre todo aspectos psicológicos que permita lograra la comunicación eficaz y la empatía.

A nivel mundial y nacional, existe una preocupación por mejorar el sector educativo, incluyendo a los lideres directivos como los referentes gestores de logros y debilidades en las instituciones educativas, en tal contexto, los representantes del país están extendiendo mayores presupuestos para la formación de los lideres, asimismo a esta atención se suman la colaboración de las empresas, también es notorio que las dificultades de los lideres son reflejadas en los colegios y esto afecta de manera significativa el desempeño de los docentes, para lograr este cometido es prioritario conocer el diagnostico institucional para reorientar la labor educativa y lograr las metas institucionales, esto es factible con el estilo de liderazgo del líder para guiar a los docentes y la comunidad educativa hacia la consecución de los propósitos del ente educativo.

Al respecto, Alonso (2001) en referencia a la búsqueda de líder directivo ideal, manifiesta “se requiere directores lideres que integren los aspectos de calidad con procesos de aprendizaje orientados al cambio, si hubiera resistencia, es imposible los logros de gestión y la actividad educativa en la institución” (p. 13).

El estudio está organizado en función a los lineamientos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, consta de seis capítulos, desde planteamiento del problema hasta las conclusiones, en esta última se describe los resultados obtenidos del estudio, a partir de estas se genera las recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

A nivel mundial, los reportes de UNESCO (2008), describen que un grupo enorme de directores no tienen una preparación para asumir las funciones de liderazgo directivo o gestor institucional, asimismo, un clima laboral poco afectivo que resta acuerdos consensuados, un liderazgo autoritario centrado en las normas, la capacidad de convocatoria para asumir tareas con los docentes y padres de familia, otro aspecto limitante es la organización y mejoras en la infraestructura que no garantiza un escenario de aprendizaje de calidad y gratificante, en tal situación se requiere sostener el desarrollo del líder en los gestores para modificar la cultura institucional, alcanzar logros de aprendizaje significativos como reflejo del desempeño docente, implantar gestión institucional innovadora dentro de un ambiente laboral acogedora y segura, cuya conducción sea reflejo del líder directivo para el cumplimiento de propósitos institucionales en colaboración con los maestros, padres y el colectivo educativo.

A nivel nacional, uno de los problemas que afronta nuestro sistema educativo corresponde a déficit de logros de aprendizaje, como reportan el proyecto PISA y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Ministerio de Educación, sobre déficit de logros en área de comunicación, lógico matemático y ciencias, problemas centrados en la gestión del director y el estilo de liderazgo que desarrolla como responsable de la institución a su cargo, una gestión centrada en lo administrativo, de control, de supervisión, fijando el estilo autoritario o dejar hacer o pasar, otro aspecto latente, es la calidad de la infraestructura, el equipamiento, laboratorios inoperativos, limitados equipos tecnológicos, entre otras limitaciones se registra en los establecimientos educativos, cuando debe implantar planes, directrices con propósito claros a partir de problemas identificados incorporando las herramientas tecnológicas y digitales en un contexto cada vez

cambiante para una intervención efectiva, de la misma forma, el desempeño docente es el reflejo de quien ejercer el liderazgo directivo, para fijar planes, gestar programas, proponer actividades innovadoras, generar proyectos por áreas curriculares y a nivel institucional.

Del mismo modo, respecto al desempeño docente en el Perú es un desafío por factores de la globalización, requiere un perfil integral en ámbito personal y profesional, una formación sólida y actualización permanente, como problema latente refleja cuatro aspectos: la formación del docente, una remuneración deficiente, un marco normativo irreal y limitado reconocimiento social por las funciones que realiza en la formación de generaciones.

En referencia a la realidad, los establecimientos deben tener la capacidad innovar, de lograr mejores resultados educativos, con su intervención y atención centrada en la gestión pedagógica como prioridad, acompañar a los docentes en su labor, un monitoreo continuo, una actividad colectiva, de transformar la práctica en acciones transformadoras. Como afirma Hargreaves y Fullan (2014) necesitan de responsabilidades y apoyos para interactuar en la toma de decisiones colectivamente excluyendo lo personal.

A nivel institucional, en la IEP “Los niños del milenio”, situado en Végueta, Huaura, donde se desarrolló el estudio, registra graves dificultades de liderazgo directivo como gestor institucional, primero desconoce los documentos de gestión, así como los procesos de gestión institucional, deficiencia en la comunicación con los docentes y comunidad educativa, limitada gestión pedagógica, su actividad centrada en la administración, supervisión que dificulta el cumplimiento en su función, del mismo modo, la gestión de proyectos institucionales, como pedagógicas no se refleja como mejora continua en el establecimiento educativo.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general.**

¿Qué relación existe entre liderazgo del director y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019?



### **1.2.2 Problemas específicos.**

- a) ¿Cuál es la relación existente entre establecimiento de metas y expectativas y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019?
- b) ¿Cómo la dotación de recursos estratégicos se relaciona con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019?
- c) ¿Qué relación existe entre la planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019?
- d) ¿Cuál es la relación que existe entre promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019?
- e) ¿Qué relación existe entre garantía de un ambiente ordenado y de apoyo y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivos generales**

Determinar la relación que existe entre liderazgo del director y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019

### **1.3.2 Objetivo específicos**

- a) Identificar la relación que existe entre establecimiento de metas y expectativas y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019

- b) Establecer la relación entre la dotación de recursos estratégicos y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019
- c) Determinar la relación que existe entre la planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019
- d) Analizar la relación que existe entre promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019
- e) Analizar la relación existente entre garantía de un ambiente ordenado y de apoyo y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019

#### **1.4 Justificación de la investigación**

El estudio busca conocer el liderazgo del director en una institución educativa privada del distrito de Végueta, relacionada con el desempeño de los docentes, como aspecto importante en el escenario educativo, lo cual servirá como aporte significativo a los docentes en su labor que cumplen en la formación de generaciones, a partir de un modelo de gestión directivo y administrativo centrado en aspecto pedagógico.

Respecto a la justificación teórica, el estudio se fundamentó en datos teóricos, formales y científicos, entre ellos, tesis, informes académicos, páginas web, revistas, congresos, investigaciones, que han permitido redactar una investigación eficiente, viable y productivo en relación al líder directivo y desempeño de los docentes, como temas relevantes y actuales que requiere ser dominada por los directivos educativos en la gestión institucional y los docentes en el cumplimiento de sus responsabilidades, asimismo servirá como referente para futuros estudios en el ámbito educativo.

Relacionada a la justificación práctica, en el estudio ha posible identificar el problema latente en la institución educativa donde se lleva a cabo la investigación, donde se percibe una gestión deficiente, un liderazgo centrada

en lo administrativo, un modelo de gestión tradicional, común, poca creatividad e innovación, este refleja en la actuación de los maestros afectando en sus saberes de los aprendices, en tal situación, requiere un liderazgo directivo centrado en el aspecto pedagógico, acompañar a los docentes en sus labores, realizar los monitoreos con miras de mejora, un modelo de liderazgo democrático, efectiva y participativa, donde el docente genere innovaciones pedagógicas y la investigación con sus estudiantes.

En razón a la justificación metodológica, reporta un aporte científico, práctico y teórico por su construcción del instrumento científico para el recojo de datos, donde sea confiable y válido a partir de la opinión de los expertos, asimismo que permita enriquecer a los investigadores en su producción académica y un valor esencial para otros estudios que abordan de gestor del director y competencia de maestros, que se desarrolla el método positivista deductivo.

## 1.5 Delimitación del estudio

El área del estudio que delimita con precisión toma en cuenta tres aspectos para formular el problema de la investigación, como se describe:

Delimitación espacial, se ubica en la IEP “Los niños del milenio”, distrito de Végueta, provincia de Huaura, departamento de Lima.

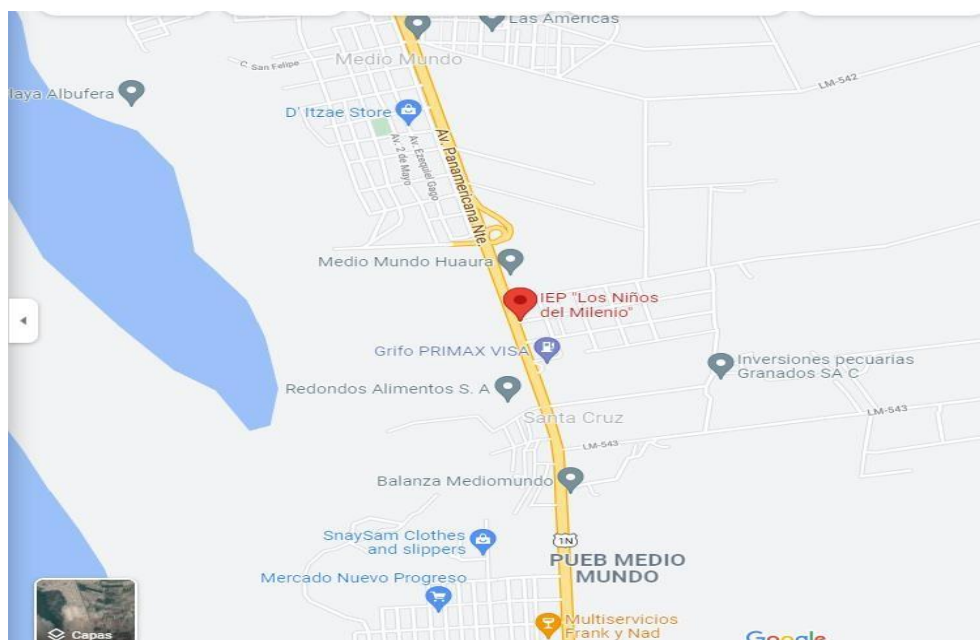


Figura 1: Macro localización de área de estudio.

Fuente: Elaborado de ubicación de la IEP “Los niños del milenio”

Delimitación temporal, corresponde al año lectivo 2021, seguimiento, registro e interacción con los estudiantes y docentes de manera sincrónica y asincrónica, utilizando las herramientas virtuales para la continuidad de los aprendizajes.

Respecto a la delimitación del universo, la administración del cuestionario está dirigida a los docentes que laboran en el establecimiento en los niveles que atiende.

Referido a la delimitación de recursos, en la ejecución del estudio ha sido posible la colaboración de los docentes, los directivos, padres de familia y los estudiantes con el consentimiento solicitado de manera formal a los padres, vía virtual, para el recojo de la información, se estructuró el estudio utilizando los repositorios de universidades públicas y privadas, finalmente para el reporte de resultados se puso a disponibilidad recursos informáticos.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

Es factible la investigación, ya que en todas las etapas desarrolladas se ha movilizado los recursos humanos, caso asesoría designada y apoyo externo, viabilizan el seguimiento, reajuste y corrección, así como el recojo de datos administrando un cuestionario a la muestra elegida, en recursos materiales, como equipos informáticos, celulares, laptop y redes sociales, en recursos financieros, el autofinanciamiento asumido por la investigadora ha permitido el cumplimiento del propósito, asimismo, la viabilidad técnica, ha permitido realizar un seguimiento y cumplimiento del proceso de investigación científica, todas las atenciones asumidas permiten el logro de los objetivos delimitados y generar los reportes como contribución para otros estudios.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Internacionales

El liderazgo que asumen los directivos en los establecimientos es importante para notar su gestión, al respecto Chiquito (2019), en su estudio *“El liderazgo pedagógico en directoras de preescolar de la región oriente de la ciudad de Puebla”*, sustentada en la Universidad Iberoamericana Puebla, México, cuyo objetivo fue categorizar las manifestaciones de desempeños del liderazgo en la figura del director de educación preescolar de la región oriente del Puebla; corresponde a una investigación descriptiva, enfoque cuantitativo, la muestra corresponde a 18 directoras, se administró un cuestionario de 34 ítems de opción múltiple, como resultado se encontró que el 83.3% de las directoras creen mostrar una actitud de confianza con sus docentes, en opinión de las educadoras un 50% coinciden, lo cual se deduce, que la actitud de confianza permite una cultura de trabajo colaborativo, el buen uso de recursos económico y materiales, caso humano, atender las necesidades y objetivos pedagógicos, comunicación de metas, atención individualizada, enfatizan el liderazgo pedagógico con acompañamiento en aula y liderazgo administrativo con el monitoreo, la atención común sobre los aprendizajes y el fortalecimiento de los desempeños de manera colegiada.

Paternina (2021) en su investigación *“Liderazgo del director y su influencia en la calidad educativa de la IE el Dorado”*, Universidad Metropolitana de Educación, ciencia y tecnología, Panamá, donde el propósito fue conocer si el estilo del director influye en la calidad de atención de la IE el Dorado; en el estudio se empleó el diseño no experimental, transversal, correlacional, muestra de 37 docentes; para la colecta de datos se administró la prueba multifactorial para liderazgo y una guía para calidad; se obtuvo como resultado la influencia del estilo del gestor en la calidad de atención educativa institucional, del mismo modo, el estilo de liderazgo

predominante es transformacional con 92, 16% y las evaluaciones de calidad reflejan el progreso.

Raxuleu (2014), en su tesis *“Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente”*, Guatemala, su propósito conocer la interrelación del gestor con la actividad pedagógica del docente, de tipo de estudio descriptivo con diseño correlacional, enfoque cuantitativo; una muestra de 237 participantes, la encuesta y el cuestionario han permitido el recojo de la información; se obtuvo la existencia de integración, actuación del gestor en la actividad pedagógica, es decir, que las acciones que realizan los directivos, como fomentar un escenario de seguridad y respeto afecta o influye en las actividades pedagógicas de los docentes en la clase.

Asimismo, el liderazgo del director dirigida a la organización e innovación escolar requiere de su atención, como expone Riveras (2020), en su estudio *“La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas”*, Universidad Autónoma de Barcelona, España, donde el objetivo fue si el liderazgo del director influye en la implantación de cultura en los escolares favorable a la innovación de las escuelas; de tipo de estudio descriptivo, diseño no experimental, enfoque mixto, se administró un cuestionario y la entrevista a profundidad para la recopilación de los datos, su muestra de 168 docentes; finalmente se obtuvo, que la decisión del gestor es prioritario para gestar acuerdos e implicancia con las innovaciones en la docencia, asimismo, constituyen elementos que esperan los maestros respecto a la gestión de los directivos, en relación los impactos que ejerce el gestor se refleja en las actuaciones afectivas, retos y expectativas, donde motivan a los docentes a generar innovaciones desde una consideración humana como primer orden, su preocupación del entorno familiar, desde respecto, saludo, el buen trato, congratulaciones, este hecho genera un compromiso para los docentes para asumir responsabilidades con los directivos porque muestran confianza plena para superar cualquier obstáculo institucional.

Torcatt (2020), en su estudio *“Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta”*, Universidad de Zulia, Venezuela, el propósito evaluar si los docentes ejercen liderazgo en sus desempeños, tipo de estudio descriptivo, de enfoque cualitativo, la muestra considera fue docentes de nivel inicial con perfiles de guiadas a la gerencia educativa de cuatro establecimientos del estado; el instrumento fue la entrevista a profundidad, se concluye como resultado que el director necesita de una decisión adecuada al entorno actual con estrategias eficaces de interrelación con otros y crear condiciones adecuadas para lograr los propósitos, asimismo, motivar a los docentes como mediadores de etapas pedagógicas y apertura de conocimientos de interacción en aula, actividad externa para consolidar la toma de decisiones y autonomía en la actuación del estudiante, para tal situación el docente debe fortalecer sus competencias pedagógicas que conduzca una gestión efectiva centrado en el desarrollo personal.

Por su parte, Vargas (2021), en su estudio *“El liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño del docente en las Unidades Educativas privadas de la ciudad de Ambato”*, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, cuyo objetivo fue delimitar la interrelación de liderazgo pedagógico y desempeño del docente; tipo de investigación descriptiva correlacional, enfoque cuantitativo, una muestra de 94 sujetos, para la colecta de datos se aplicó la encuesta y el cuestionario para cada variable de 29 y 30 ítems respectivamente; se obtuvo como resultado alta correlación, donde si no hay participación en liderazgo disminuye el desempeño, quiere decir, que la capacidad de gestión de los directores es parcial, se necesita una atención de liderazgo institucional, uso pertinente de recursos, apertura de capacidad en el proceso pedagógico, mayor atención a la práctica de liderazgo; asimismo, para el cumplimiento de metas se evidencia poca gestión institucional difiriendo del buen ambiente profesional.

### **2.1.2 Nacionales**

Antonio (2020), en su estudio *“El liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en las IEP del nivel primaria Red No 16, UGEL 03, Lima*

2018”, Universidad San Marcos, Perú, su propósito fue especificar la existencia de liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente, UGEL 03, Lima 2018, estudio no experimental, descriptivo correlacional, muestra de 59 docentes de cinco colegios públicos, se administró un cuestionario de 30 y 40 reactivos sobre liderazgo y desempeño, se obtuvo como resultado un Rho Spearman de 0.283, donde se concluye que en ningún caso existe una correlación entre las variables de estudio delimitado.

Por su parte, Arana y Coronado (2017), en el artículo académico delimitaron como objetivo determinar la existencia relacional de lo que realiza el líder directivo con desempeño docente en una IE Parroquial, San Isidro-Lima, de enfoque cuantitativo, diseño correlacional, donde se administró un cuestionario a 48 docentes, respecto a liderazgo un instrumento validado y sobre desempeño las evaluaciones del director; el resultado admite la la correlación existente entre liderazgo directivo y desempeño docente en una IE Parroquial, donde el estilo predominante es el liderazgo transformacional y un desempeño docente efectivo en institución Parroquial.

El gestor directivo y actuación docente constituyen ejes de estudio en niveles de posgrado como una mirada de interés común para aportar mejoras a partir de las dimensiones de estudio y muestra considerada, al respecto, Argote (2018), en su estudio de Maestro el objetivo consistió en determinar si la actuación de los directivos impacta en el desempeño docente de IEP de secundaria Ilo-Moquegua 2016; de estudio teórico, tipo descriptivo correlacional, para la recopilación de información se administró un cuestionario de escala Likert y guía de observación a 131 docentes, se obtuvo como resultado la existencia correlacional del gestor directivo en la actuación de los docentes en las IEP de secundaria, Ilo-Moquegua 2016.

Flores (2021), en su tesis “*Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa Proyecto Integral Chavarría, los Olivos, 2021*”, UCV, cuyo objetivo fue determinar si el liderazgo del gestor impacta en las competencias del docente; adoptó un nivel de estudio básica, tipo no experimental correlacional, de enfoque cuantitativo; se trabajó con 70 docentes, para copilar datos se administró un cuestionario con 28 ítems; se obtuvo que el liderazgo directivo tiene relación con el desempeño docente con



un valor (Rho 0,678 y p-valor 0,000), donde a mayor liderazgo directivo mayor será el desempeño de los docentes.

La gestión en los colegios recae en el gestor del líder, esto refleja la responsabilidad que ejecuta el docente en la mediación pedagógica, al respecto, Lázaro (2019) en su estudio *“El liderazgo pedagógico directoral y el desempeño docente en la IE Fe y Alegría No 11 Comas”*, Enrique Guzmán y Valle, Lima; el propósito fue conocer si existe influencia la actuación del líder directivo con actuación docente, se aborda una investigación de nivel no experimental, de enfoque cuantitativo, tipo correlacional, se aplicó un cuestionario de 21 reactivos de cada variable a los 30 docentes; se concluyó la existencia relacional de liderazgo pedagógico directoral y desempeño docente con valor de (Rho = 0.749) en la IE Fe y Alegría.

Velezmoro (2019), en tesis de Maestro, su finalidad conocer si existe correlación entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la IE “Andrés Avelino Cáceres”, Parcoy-Pataz 2017, tipo de estudio no experimental, descriptiva, diseño correlacional, la muestra corresponde a 55 participantes (48 docentes y 7 directivos), se aplicó un cuestionario validado, en la investigación se concluye la existencia de influencia de líder directivo de competencias del docente con valor (Rho > 0.08) entre liderazgo directivo y desempeño docente en la IE delimitada, significa que la comunidad educativa y la IE se integran como unidad para asumir las funciones, cuyo reflejo es el liderazgo directivo con altos desempeños en los docentes.

### **2.1.3 Locales**

En el entorno local, se evidencia estudios abordados de las variables liderazgo y desempeño como referentes importantes que aportan para el desarrollo institucional como institución formadora y labor que cumplen los docentes. Al respecto, Cano (2021), en su tesis delimitó como objetivo determinar si el liderazgo del director impacta en las competencias que realizan los docentes en la universidad de Huacho, tipo de estudio básica, diseño correlacional, a los 148 docentes se administró un cuestionario, del estudio se obtuvo la existencia directa entre liderazgo directivo y desempeño docente pertenecientes a la facultad de educación de la Universidad mencionada.

Por su parte, Peralta (2019), en su estudio, cuyo objetivo fue determinar si existe correlación de la actividad de liderazgo pedagógico de directivos y las capacidades que desempeñan los docentes, de nivel descriptivo correlacional, utilizando un cuestionario se colecta los datos de 132 docentes, el resultado reportó la existencia correlacional del líder con actuación pedagógica en las competencias del docente de las IE del distrito de Hualmay, cuyo valor (Rho de Spearman = 0.896) que refleja una muy buena asociación.

## **2.2 Bases teóricas.**

### **2.2.1 Liderazgo del director**

#### **2.2.1.1 Definición**

Frente a los cambios y propuestas el rol de liderazgo directivo constituye la meta para las reformas educativas, desde esta perspectiva adopta posturas provenientes de indagación empírica, experiencial, filosófica y concepciones variadas, en tanto, el liderazgo directivo es definido por Leithwood y Riehl (2009), “Labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. (p.20)

Las personas que realizan muchas funciones en un establecimiento están referida al rol que cumple el líder directivo, de ellos los líderes formales cumplen una función específica como autoridad que asume de la gestión escolar, otras funciones del liderazgo son asumida desde la perspectiva individual como gestor, para la implementación de programas, atención y acompañamiento docente, integración a la actividad educativa a los padres de familia, coordinación con autoridades, otro desde el contexto institucional que necesita atender para el cumplimiento de los propósitos, estos adoptan como líderes basados en sus experiencias.

En palabras de Leithwood y Louis (2011) el liderazgo, “proveer dirección y ejercer influencia, marcar una meta común e influir en otros para compartirla”. Significa no requiere injerencia e imposición, si no una influencia de actuación formal del líder, mostrar sus habilidades y experiencias para

guiar a los docentes creando escenarios afectivos y atractivos en las aulas y establecimientos institucionales.

Por su parte, Leithwood (2009) sobre el liderazgo desde referentes experienciales y normativas refiere:

- La existencia del liderazgo en relaciones sociales y su función es atender al grupo.
- El liderazgo cumple una finalidad y compromiso delimitadas como misión.
- El liderazgo es un factor influenciador en los colectivos, actuación individual e intereses de terceros.
- El liderazgo cumple un conjunto de funciones desde atención laboral, organizacional y guías colectivas
- El liderazgo es contextual en su práctica en función a las perspectivas institucionales, las proyecciones delimitadas, personas, elementos y fechas establecidos. (pp.18-19)

Una razón fundamental cuando tratamos lo que significa liderazgo difiere en su definición, porque se aborda desde diversos enfoques conceptuales de los autores, asimismo atendiendo el contexto institucional, la misión y visión, la función que asume el líder, el cumplimiento de los colectivos para sumir dichas responsabilidades, esta distinción es notoria para el liderazgo.

El liderazgo, “Es un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes, esta es interpersonal donde una persona actúa para generar una conducta” (Chiavenato, 2009, p.336)

En expresiones de Chiavenato, existe el líder y los liderados con estrecha relación de influencia de poder y autoridad, de modo personal el líder genera influencia en otros en su pensamiento, comportamiento y decisiones, a nivel grupal, un poder de control en decisiones y acciones del colectivo, en tanto, el poder reflejado de manera legítima en instituciones por las facultades que cumple en su función, referido como poder o liderazgo de puesto.

En el escenario educativo, el liderazgo directivo se sostiene en expresiones de Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2019) “como un conjunto de responsabilidades

para afrontar la complejidad de interacciones que ocurren al interior de las comunidades educativas, entre centros escolares y con el sistema del que forman parte.” (p.12)

En opinión de algunos autores, el liderazgo escolar es tomado desde la dimensión política, administrativa, curricular y de convivencia, donde el liderazgo no atiende al poder de influencia, si no a los procesos que se desarrolla, donde se destaca de manera transversal en todas actuaciones de los directivos en la institución educativa.

Para el estudio que se aborda, se ha considerado la definición de liderazgo que expone Robinson, Lloyd y Rowe (2014) “El impacto de los líderes en los resultados de los estudiantes dependerá de las prácticas de liderazgo concretas en las que se involucran, donde el quehacer principal es la enseñanza y el aprendizaje” (p.16)

Donde se enfoca el liderazgo eficaz enfocado en los resultados de los estudiantes, para saber si esto es funcional e impactante, el indicador debe ser los estudiantes, con participación activa del líder, sus gestiones que realiza, sus relaciones o contactos con instituciones o personalidades, trabajo enfocado en las actividades que realizan los estudiantes, la atención de sus necesidades académicas y personales, la incorporación de programas para los padres de familia, la interacción con los docentes como eje ejecutores y la actividad colegiada fijan la atención que tiene el liderazgo en los establecimientos.

#### **2.2.1.2. Dimensiones de liderazgo**

Robinson, Lloyd y Rowe (2014), aborda en su estudio desde enfoques cuantitativo y cualitativos respecto a la interacción de gestores educativos, liderazgo directivo y los logros de los estudiantes o influencias en logros académicos, en razón a estos reportes se toma las cinco dimensiones para la investigación que se desarrolla, como se describe a continuación:

**Establecimiento de metas y expectativas:** Constituyen los propósitos más importantes que fijan las instituciones educativas para constatar sus impactos y expectativas de liderazgo del director, percibido por los estudiantes y

docentes, dentro de las normas establecidas, así como la participación de todo el personal, con ello el monitoreo para la mejora y la comunicación de los resultados producto de la gestión.

**Dotación de recursos estratégicos:** Consiste en la destinación de insumos para viabilizar los propositos priorizados, asimismo integra la priorización y selección de recursos de acuerdo a las actividades planificadas.

**La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo:** Refleja el cumplimiento de visitas, revisión, apoyo y supervisión de la actuación a los docentes en sus clases, con ello la retroalimentación formativa y sumativa de acuerdo a la planificación de los objetivos institucionales.

**Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores:** Trata sobre el liderazgo que asume el director junto con los docentes en su proceso de aprendizaje profesional de manera organizada, en otras según las prioridades coyunturales que se presentan.

**Garantía de un ambiente ordenado y de apoyo:** Prioriza la gestión y asignación del tiempo para la enseñanza – aprendizaje, los imprevistos generados por factores externos deben ser atendidos y controlados dentro y fuera de las clases. (p.28).

### **2.2.1.3 Rol del director y la comunidad en la gestión escolar**

En el contexto de la contingencia sanitaria, el papel del gestor es decisiva sobre el cuidado personal y el colectivo educativo, por la situación crítica que atravesamos en lo político, social, financiero, salud y educativo, los escenarios formativos deben continuar con su función de enseñanza-aprendizaje, esta vez mediado por herramientas virtuales de manera sincrónica y asincrónica, una interacción donde debe fortalecerse la disponibilidad volitiva y asumir retos para la construcción de aprendizajes significativos.

Respecto al bienestar de los demás, en los establecimientos, en los entornos universitarios, en los institutos, el director cumple esta expectativa, al respecto, Contecha y Jaramillo (2011) evalúan el bienestar universitario en tres establecimientos de nivel superior en Colombia, donde los estudiantes,

docentes y administrativos, identificando tres sentidos fundamentales, que tiene relación con la investigación que se aborda:

*El Bienestar con mirada adulto-céntrica:* Corresponde a la asistencia de los docentes, administrativos y funcionarios a los estudiantes, adoptan la responsabilidad que cumplen los padres, con asistencia en alimentación, vivienda, recursos y la moral bajo los principios institucionales.

*El bienestar como trayecto del conocimiento:* Bienestar como la realización humana, universidad como producción de conocimiento, atención en su formación profesional para el desempeño, este canal es cumplido por oficina de bienestar universitario, asimismo la incorporación de programas sociales

*El bienestar como capacidad:* Bienestar como realización personal, para emprender una infinidad de actividades, ser como agente de cambio, significa atender a los estudiantes en función a sus necesidades, tomar en cuenta sus opiniones, ideas y propuestas en las propuestas universitarias, ser participe y proyectivo de la actividad universitaria.

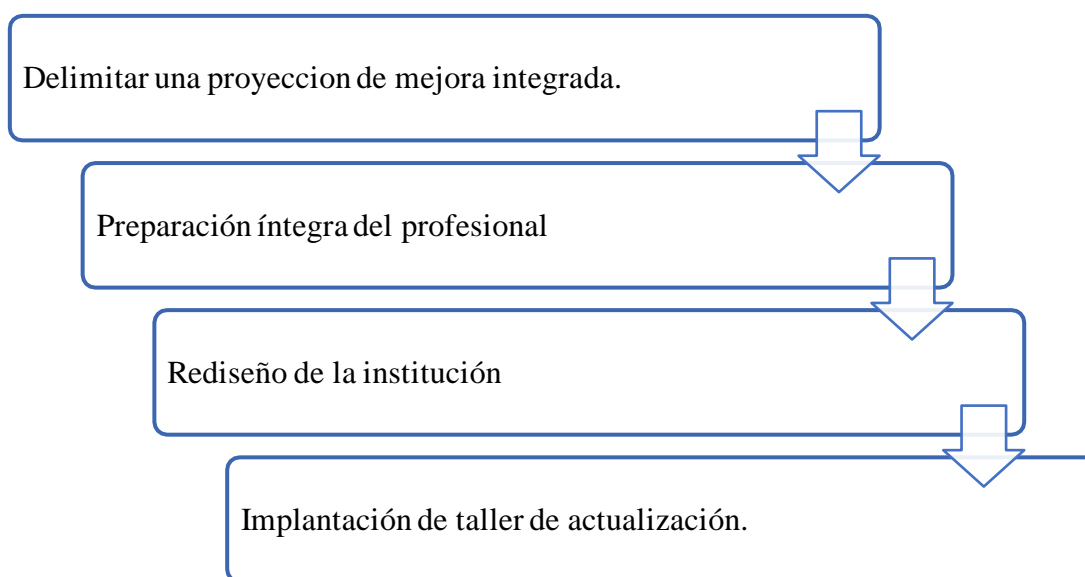
Las instituciones como organizaciones no están cohesionadas para su actuación, se nota una intervención docente independiente desde su aula, refleja la debilidad institucional porque los directores guían su gestión al aspecto administrativo alejado del interés pedagógico como centro de intervención que integra a docentes y directivos como comunidades de aprendizaje para fortalecer el aprendizaje autónomo de los estudiantes.

En este análisis, Bolívar et al., (2013) manifiestan que el liderazgo “constituye un factor clave para crear condiciones institucionales que generen la eficacia de la organización escolar” (p. 20)

En tanto, la mejora efectiva en una institución se debe a la intervención de líderes para gestionar, apoyar, dinamizar y motivar el desarrollo de sus establecimientos de manera progresiva con intervención colegiada, una decisión que deben asumir la comunidad educativa desde la orientación estratégica de liderazgo para articular las actividades pedagógicas.

En este escenario de cambios, las instituciones educativas están comprometidos a fortalecer el logro de aprendizajes fundamentales desde la gestión intervención pedagógica, tomando en cuenta la intervención individual de maestros para mejora de los aprendizajes de manera cohesionada generando impacto en las comunidades, hoy constituyen como prioridad agendas de políticas educativas en el mundo. (Bolívar, 2012)

Por su parte, Leithwood & Strauss (2008) exponen cuatro prácticas de liderazgo:



**Figura 1:** Prácticas de liderazgo.

**Fuente:** Elaborado de Leithwood & Strauss (2008)

El contexto actual, requiere un liderazgo centrado en el aprendizaje donde se atiendan los elementos curriculares que ponen en práctica los docentes, desde la selección de conocimientos, los propósitos a lograr, la mediación pedagógica, el uso de recursos, las estrategias de interacción, los modos de constatar los resultados, es decir, la tarea de líder centrado en la mejora de enseñanza-aprendizaje de sus docentes, con ellos consolidar atender las necesidades académicas, afectivas y desempeño de los estudiantes.

Una forma pertinente de la mejora de los aprendizajes se posee en la motivación e incentivos que deben ofertar los directivos a los docentes, fomentando la “comunidad profesional”, “actividades colegiadas”, “aprendizajes cooperativos”, un liderazgo enfocado en resultados y rendimiento de cuentas institucionales. Asimismo, orientar a la institución para sostener la mejora progresiva necesita de un liderazgo que pueda renovar e innovar la tarea que realizan los docentes.

El bienestar integral de la comunidad educativa, se centra en la reflexión sobre las experiencias y el entorno directivo para asumir la contingencia por medio de diálogo y contactos con docentes, funcionarios, administrativos, la colaboración para el logro de los aprendizajes.

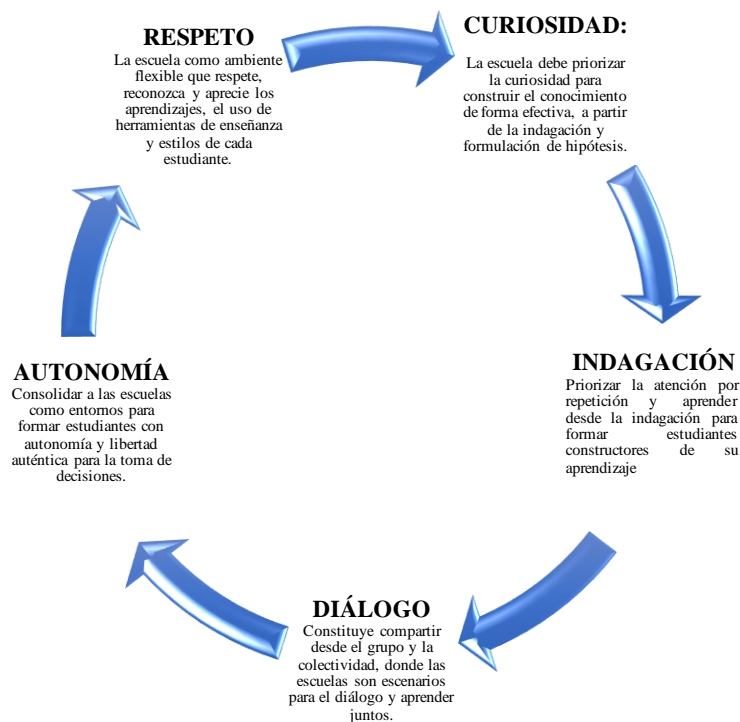
Al respecto, Chao (2020) manifiesta que la pandemia ha generado una apertura para reflexionar sobre los objetivos y prioridades de la educación antes y después de la pandemia e invita nuestra actuación desde el cuidar construir un destino más humano, sostenible, afectivo y moralista, es decir el mundo ha cambiado, en tal situación, las instituciones educativas necesitan adaptarse a dichos cambios a modalidad virtual o a distancia para actuar de manera presencial con carga emocional en espacios de aprendizaje.

La comunidad educativa enfrenta diversidad de problemas, como muertes, desempleo, atención a las necesidades básicas generando riesgos, de estudiantes, padres, tutores, falta de dispositivos para interactuar en la clase, estos factores han generado ansiedad e incertidumbre en el colectivo educativo, en tanto, el liderazgo del gestor es decisiva para búsqueda de alternativas innovadoras para crear condiciones adecuadas de aprendizaje de los estudiantes y asegurar el bienestar.

El liderazgo del director, en este contexto crítico extiende nuevas funciones y responsabilidades que las instituciones deben asumir, caso solidaridad, cuidado y conservación, esto es posible con participación de otros actores educativos como resultado de la gestión asumida, así garantizar la continuidad de las actividades formativas, garantizar el apoyo a los docentes con aspectos administrativos y pedagógicos, participación de estudiantes, colaboración de los padres de familia, atención a estudiantes que tienen dificultad para la conectividad, coordinación con entes institucionales para cubrir esta prioridad, constituyen condiciones para el aprendizaje, canales de comunicación colectiva y uso de aplicaciones y plataformas gratuitas.

Una propuesta interesante para subsanar y asumir retos desde el liderazgo del director se acentúa en Chao (2020), propone priorizar la educación utilizando el acrónimo CUIDAR:





**Figura 2:** El CUIDAR en la educación y la escolarización

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Chao Rebolledo (2020)

#### 2.2.1.4 Teoría situacional de liderazgo

Esta teoría centra su atención en los estudios de Hersey y Blanchard, donde manifiestan que los gestores deben actuar con el grado de madurez del subordinado, donde el líder muestra conductas orientadas a las tareas y a las relaciones, en tal contexto, el líder efectivo logra ajustando al trabajador según el grado de madurez, así los estilos del líder se ajustan a las circunstancias.

Este enfoque de liderazgo atiende tres factores importantes, primero la adaptabilidad en el contexto institucional, segunda atención a los diversos estilos de conducción, dirección y tercera atención a cada docente y tarea delimitada. En función a la madurez del docente debe actuar el líder, donde el líder es flexible para adaptarse a cada situación en el entorno institucional.

Al respecto, Hersey y Blanchard (1971) sobre el estilo de liderazgo, define:

Estilo dirigir: la comunicación es unilateral, donde el líder delimita las funciones de los docentes, expresando qué, cómo, cuándo y dónde realizar las actividades pedagógicas.

Estilo persuadir: la comunicación es compartida, existe un apoyo socioemocional para persuadir al docente para asumir y cumplir su función pedagógica.

Estilo participar: se genera una comunicación compartida, el líder interactúa y media su participación con los docentes para la realización de tareas académicas y sociales.

Estilo delegar: se genera una comunicación horizontal, donde el líder delega funciones a los docentes para el cumplimiento de sus tareas de manera autónoma por tener una alta madurez lograda en sus funciones.

Como se puede apreciar, el modelo adopta tipología de estilo del director: dirigir, persuadir, participar y delegar, cuyo estilo a movilizar se fundamenta en el comportamiento de relación y tarea, donde la madurez de los seguidores se sustenta en asumir las responsabilidades de direccionar su conducta en las actividades pedagógicas que desarrolla.

En tanto, el modelo de liderazgo situacional es significativo para el éxito del director en los establecimientos, donde tiene que conocer a los docentes y sus conductas para orientar las actividades pedagógicas y sus relaciones de compromiso con la institución, su carrera y su desempeño con los aprendices para resultados académicos, a razón de las tareas priorizadas a nivel de aula, el contexto, situación de los estudiantes y sus requerimientos que consolida con el acompañamiento.

En el escenario de este modelo, el gestor dirige a los maestros y al colectivo educativo para la ejecución de tareas, asimismo, enfatiza su atención en el acompañamiento socio-emocional en relación a la madurez de sus seguidores, caso docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia y las instituciones aliadas, que deben cumplirse los propósitos establecidos, se necesita la efectividad de un modelo de liderazgo de acuerdo a la madurez de los maestros, la firme convicción de lograr los aprendizajes esperados.

En el enfoque de liderazgo situacional, sitúa como aspecto elemental “el nivel de madurez”, que describe dos dimensiones:



**Figura 3:** Nivel de madurez según liderazgo situacional

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Hersey y Blanchard (1998)

Esta madurez técnica y psicológica se logra cuando los individuos tienen dominio en sus experiencias, conocimientos, habilidades, compromiso, motivación y confianza, respecto en el cumplimiento de sus funciones, satisfacción de tareas, seguridad para el logro de propósitos, en este proceso, el líder directivo acompaña, apoya y gestiona para crear condiciones necesarias a los docentes, desde la organización de documentos pedagógicos, adaptaciones curriculares, ambientación de entornos para la interacción con los estudiantes, elaboración de recursos, uso de herramientas y plataformas virtuales y los procesos pedagógicos.

Hoy, el sentido de urgencia, es uno de los factores en la formación de los líderes, de actuar rápido y con eficiencia, constituye un aprendizaje continuo, arduo, motivado, perenne que va moldeando su carácter, este modelo situacional se ajusta a las características de las instituciones, de los docentes, con ello, la guía que asume el líder para encaminar hacia el cumplimiento de los objetivos instituciones con una acentuación firme en el aspecto pedagógico a partir de la gestión institucional.

El modelo de liderazgo situacional, se sostiene en dos tipos de comportamientos, lo que requieren en la actualidad el líder directivo y los formadores que acompañan en el soporte de conocimientos en los aprendizajes..



**Figura 4:** Comportamientos del líder en liderazgo situacional

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Hersey y Blanchard (1971)

El modelo situacional, se adecua a las funciones que deben asumir los directivos, al respecto, Hersey y Blanchard (1971) citado por Chiavenato (2009) manifiestan que el líder directivo necesita la capacidad de identificar las demandas de cada situación identificada o casos problemáticos, luego seleccionar y ejecutar las respuestas pertinentes, asimismo, el enfoque toma en cuenta a los seguidores respecto a la tarea que deben realizar y el líder eficaz está atento para adaptar su estilo de liderazgo a los cambios que necesitan los seguidores para el cumplimiento de las metas. (p. 362).

### **2.2.1.5 Buenas prácticas como modelo de liderazgo directivo**

Un aspecto importante en el liderazgo directivo se enfoca en la gestión de prácticas significativas guiado por el líder, para evidenciar en diferentes contextos se delimita los criterios para ser considerado como tal, puesta en marcha de una idea, un proyecto colectivo, una propuesta de área específica, entre otros, forman parte para que los individuos tengan mejores opciones de vida y las comunidades, caso de los estudiantes y el colectivo educativo.

Según Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2019), los rasgos que caracterizan una buena práctica constituyen: 1. Ser innovadora, expone propuestas novedosas, 2. Efectiva, muestra una opción relevante y factible de realizar, 3. Sostenible, sea duradero generando aportes benéficos en requerimientos sociales, económicos y medioambientales, 4. Replicable, se puede simular en otros contextos como iniciativas políticas, políticas y actuaciones. (p.18)

En esta misma línea, Zabalza (2012, p.19), manifiesta que difiere de otras propuestas teóricas, enfatiza que las buenas prácticas refieren de cosas que son, están en ejecución, puesta en marcha de manera operativa, que han funcionado bien, es posible movilizar en otros contextos, se construye y se mejora en la acción, se aleja del discurso de principios.

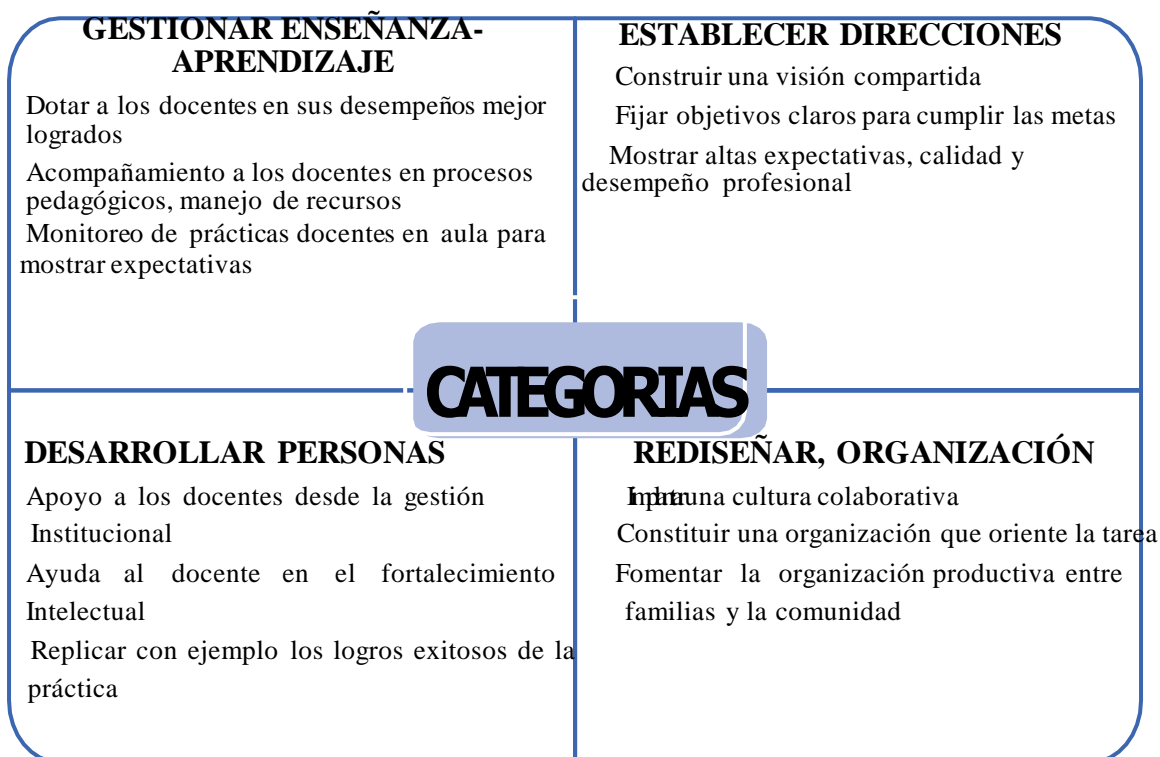
En relación a las propuestas expuestas, las buenas prácticas constituyen una iniciativa novedosa, una mejora continua, un enfoque centrado en los procesos pedagógicos de carácter innovador, que tiene vigencia en el tiempo, donde transfiere la efectividad de sus cambios, asimismo, puede ser replicable para otras situaciones como factor elemental para el beneficio de los usuarios.

En este contexto, el rol de liderazgo directivo, es decisiva para apoyar a los formadores en la gestación y ejecución de prácticas innovadoras con el propósito de fortalecer la idea asumida, su difusión en el colectivo, escenarios

de intercambio de experiencias, la transferencia en otros contextos, sobre todo el reconocimiento como enfoque pedagógico institucional, estas gestiones realiza el líder, en cumplimiento de su función, un puente sobre la actividad docente y logros de aprendizajes.

Es notorio el desempeño de los directivos en soporte de buenas prácticas en los establecimientos, en palabras de Bolívar (2009) “el líder debe potenciar las capacidades y compromisos de los docentes creando condiciones y relaciones de apoyo para el proceso pedagógico”

Por su parte, Weinstein et al. (2009) en su análisis identifica cuatro categorías de buenas prácticas de liderazgo exitoso que deben asumir los gestores en los establecimientos, como se describe:



**Figura 5:** Categorías y prácticas de liderazgo directivo

**Fuente:** Elaborado a partir de Weinstein *et al.* (2009)

De manera permanente se registra en las investigaciones desarrolladas las implicancias de liderazgo directivo en apoyo a los docentes como prácticas de intervención en sus aulas, esto permite el logro de aprendizajes en los establecimientos escolares, lo cual distingue unos de otros, donde el director, centra su atención en el aspecto pedagógico sin dejar de lado el aspecto administrativo como elemento de provisión, imagen y disposición para el acceso formativo innovador en su medio.

Desde la postura de Conger y Kanungo (1998) exponen tres categorías de liderazgo que conducen al éxito institucional, entre ellos: 1. Estrategias para diseñar una misión, 2. Estrategias para elaborar prioridad ,3. Estrategias para generación de la realidad.

Al respecto, Leithwood (1994), describe las prácticas de líderes directivos, desde siete categorías:

*Establecer rumbos:* el líder directivo, debe ayudar a los docentes a identificar nuevas oportunidades para la escuela, a delinear las metas, con propuestas para afrontar los retos del futuro, son líderes hábiles comunicadores para identificar los problemas y asumir las soluciones, se nota la influencia de ver el mundo y tomar decisiones compartidas, fijan metas y altas expectativas académicas.

*Desarrollar a las personas:* El líder directivo con alto dominio de inteligencia emocional para formar, ayudar y cooperar con los docentes, incitan y motivan a la comunidad educativa, ofrecen estímulos intelectuales, apoyos individualizados sobre sus requerimientos, actuaciones modelos dentro de marcos éticos e institucionales.

*Rediseño de la organización:* El líder directivo organizan la institución como elemento efectivo para el rendimiento de los docentes y estudiantes, fortalece la cultura escolar, generan cambios en su estructura acorde a las nuevas oportunidades, deliberan la participación colectiva.

*Construir formas potentes de enseñanza y aprendizaje:* los directivos mantienen una clara decisión para altos logros de aprendizaje y enseñanza, consideran los problemas institucionales y de aula, fijan altos estándares de currículos escolares donde los estudiantes movilicen capacidades y sean competentes.

*Crear comunidades sólidas en la escuela:* directivos que crean comunidades de aprendizaje efectiva entre docentes, estudiantes, padres de familia, familias y autoridades como apoyo.

*Nutrir el desarrollo educativo de las familias:* liderazgo que fija un apoyo sustancial a la familia para que sean partícipes en el aprendizaje y mediación pedagógica del docente.

*Expandir el capital social de los estudiantes:* liderazgo que promocióne los logros obtenidos por cada estudiante y las familias, reconocimiento de sus culturas, creencias, rescate de los valores para asumir retos en la sociedad.

Asimismo, se refleja una institución efectiva en sus atenciones y logros en la medida que sus prácticas directivas y docentes así lo asumen, puesto que el líder directivo efectivo crea condiciones necesarias para el clima organizacional favorable orientado al acompañamiento en las actividades pedagógicas y el cumplimiento de objetivos fijados como institución.

#### **2.2.1.6 Liderazgo directivo y acompañamiento docente**

La contingencia sanitaria, un escenario de incertidumbre ha significado un reto y desafío para el líder directivo, asimismo para el colectivo institucional, donde el líder asume responsabilidades en su función de dirigir, gestionar, apoyar para la marcha académica en la institución, delegando funciones, aplicando un estilo de liderazgo según sus necesidades, interviniendo en aspectos administrativos, pedagógicos, curricular, comunitario, sobre todo emocional y formativa para la continuidad educativa.

Es una prioridad urgente por momentos que atravesamos el acompañamiento del director en la gestión de aprendizajes cuyo soporte se refleja en el desempeño de los docentes, “La importancia está en la capacidad del director de resignificar y reenfocar las acciones de gestión, considerando una situación de incertidumbre como una oportunidad para aprender, como un impulso para transformar la educación y la interacción personal con cada actor (...)”. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020, p.87)



Estas actividades que atienden los directivos en la formación a distancia no se han detenido, se enfoca la situación, se transforma implantando novedades pedagógicas y administrativas, movilizand o estrategias pertinentes para atender cada caso, nivel educativo, coordinando con otras instituciones, delegando las funciones donde asuman responsabilidades, apoyando a los maestros en su formación continua y manejo de habilidades emocionales, creando condiciones óptimas en los entornos de aprendizaje y la búsqueda de cooperación.

Un factor importante y notorio es la buena funcionalidad de la institución, se debe a la actuación de buen director, porque ellos, delimitan una visión y propósitos para la institución, asimismo, pueden prever un entorno adecuado para el desarrollo docente, escenarios de creatividad y descubrimiento para los estudiantes, una mirada desde el liderazgo directivo pedagógico, que guía al colectivo docente, su intervención en el aula, monitoreo permanente a los docentes de su desempeño con los estudiantes y contribución con la institución educativa, todo este escenario es dirigida por los directivos.

En este análisis, Gómez (2019) sobre el rol directivo en la escuela refiere:

- Están encargados de un proceso de supervisión, acompañamiento y monitoreo, para asegurar la eficacia de las competencias y aprendizaje de los alumnos, a partir de la organización de las actividades de aprendizaje fijados en la institución, las coordinaciones con los colectivos educativos.
- Guían a los maestros para la consolidación de los propósitos institucionales y de aula, delimitados al inicio del año lectivo, seguimiento y balance de las responsabilidades asumidas y la evaluación de los logros.
- Son generadores del colectivo y actividad cooperativa, desprende voluntad y capacidad de trabajo en equipo, integran a los docentes con ideas discrepantes, manejo del personal acorde con sus emociones, manejo de dinámica grupal, este aspecto muestra del director ejecutor de propuestas, proyectos, procesos de aprendizaje, rediseño curricular, ideas novedosas con la participación docente, dejando a criterio una evaluación externa.

Acota, Gómez (2019), que la centralidad de la actividad es el aprendizaje, como tal el director y los docentes, deben tener en cuenta: la formulación de objetivos con participación de todos, una actividad compacta con los docentes según los problemas identificados, como nuevos métodos, implantación de proyectos, rediseño curricular, construcción de instrumentos de evaluación institucional, generar el perfeccionamiento docente, asumir el autoperfeccionamiento, atender la evaluación docente-director y la autoevaluación del director.

### **2.2.1.7 Formación de directivos eficaces**

Muchos estudios revelan, que el liderazgo es complejo en instituciones que cuentan con estudiantes heterogéneos, es decir, es más viable y efectiva ejercer liderazgo con estudiantes que pertenecen a un alto nivel socioeconómico, con aquellos que son de condición humilde, asimismo, sus preferencias de líderes aspirantes se dirigen con los que tienen mayor posibilidad socioeconómica.

Al respecto, Leithwood (2009) considera que los líderes directivos exitosos enfocan su atención en cuatro prioridades: 1. Directivos centran su atención en mejorar la enseñanza dejando de lado las excusas para su logro, toman en cuenta los problemas para abordar el aprendizaje y los docentes que logran desempeños efectivos son estimulados, 2. Los directivos líderes fortalecen el desempeño de los maestros y forman comunidades de aprendizaje incorporando a aprendices, familias, docentes y la sociedad, 3. Los líderes directivos apoyan a las familias a consolidar comunidades educativas sólidas para su participación en las actividades formativas de los estudiantes y 4. La ayuda de los directivos para que reconozcan el capital social de los estudiantes, es decir los conocimientos adquiridos, para su actuación y asumir las responsabilidades constituyendo comunidades de aprendizajes.

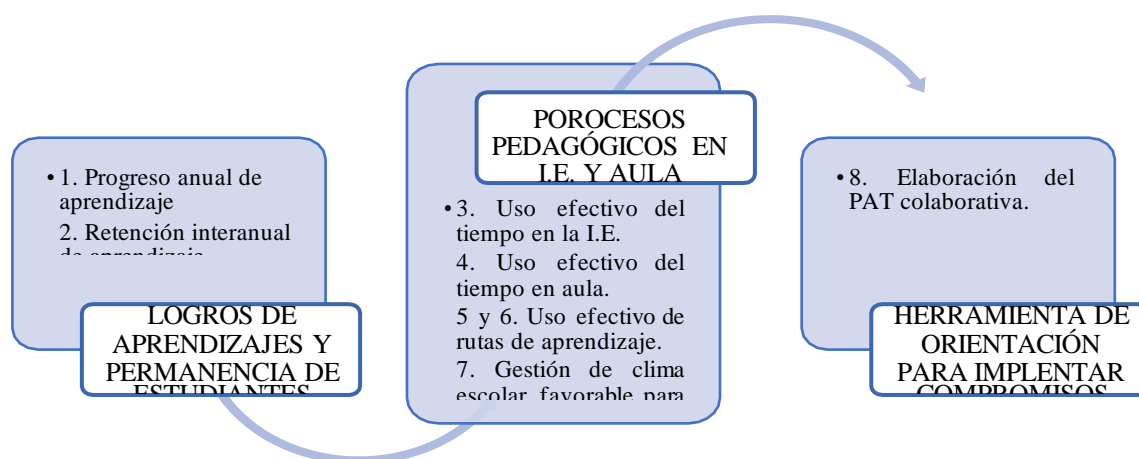
La gestión de las instituciones centradas en la administración no ha tenido impactos relevantes en logros académicos, a razón de ello, se centraliza una gestión de liderazgo en lo pedagógico, a partir de ocho compromisos de gestión, estas delimitadas en indicadores, para su cumplimiento recae en la labor del director y su equipo directivo en los establecimientos que conduce.

Por su parte, MINEDU (2014) señala sobre compromisos de gestión “Son prácticas de gestión escolar consideradas fundamentales para asegurar que los estudiantes aprendan. Se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la IE tiene capacidad de intervenir” (p.13).

Los directivos deben tomar estas características para una atención de resultados académicos, puesto que los compromisos se centran en la delimitación en mejores actuaciones de gestión escolar, evidencias y aportes de experiencias pedagógicas y se consolida con dos documentos rectores, MBDDirectivo y MBDDocente.

En el Perú, estos compromisos de gestión se sustentan en los logros y apreciaciones de los estudios desarrollados respecto a efectividad escolar y gestión a nivel mundial, latinoamericana y experiencias de buenas prácticas en el país que se resume en tres documentos: 1. “Marco de Buen Desempeño del Directivo”, 2. “Matriz de evaluación para la Acreditación de la Calidad de Gestión de Instituciones de EBR”. y 3. “Las Competencias del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje”.

A continuación, se describe la forma como está estructurado los compromisos en tres tipos:



## **Figura 6:** Compromisos de gestión

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Fascículo de gestión escolar MINEDU (2014)

Cuando abordamos un tema importante y polémico, como la formación de directores se sitúa en la acción en el quehacer práctico, prever las condiciones en los establecimientos para la enseñanza de los docentes, en ese contexto, existe variadas aperturas que guían fortalecer la función del gestor poniendo a disponibilidad recursos pedagógicas para generar transformación en las instituciones educativas.

En opinión de Veleda (2016) se requiere que el director se convierta “líder” sea inspirador y genere transformaciones en las instituciones que está a cargo, donde la centralidad de las actividades se constituya en cultura institucional, generar confianza en el colectivo docente y otros actores para direccionar su propuesta como actividad transversal.

Veleda (2016) respecto a los programas de formación de directores, reporta que la mayoría se centra en los contenidos y soporte teórico – práctico que moviliza en su periodo de preparación, que corresponde a cinco aspectos elementales:

*Fortalecer las capacidades de conducción pedagógica:* El desarrollo de la formación abarca varias dimensiones, desde políticas educativas, aspectos

legales, procesos pedagógicos, atención cotidiana, función administrativa y coordinación con los padres de familia y la comunidad, clima escolar y problemas sociales, como requerimientos que contar los directores.

*Centrarse en los desafíos de la práctica:* Dirigida a fortalecer las herramientas instrumentales para la intervención pedagógica, en las universidades se atiende teórico integral, la parte práctica se enfatiza a nivel externo, a través de convenios, en otras instituciones se integra el acompañamiento, de los cuales se enfoca en la gestión pedagógica.

*Partir de un buen diagnóstico:* Debe centrarse en habilitar los diagnósticos reales de partida, sobre las debilidades y fortalezas de la institución, del colectivo, diseñar planes de mejora con participación de todos, construir instrumentos novedosos de diagnóstico y monitoreo, formar en la producción y uso de datos en todo el proceso de intervención.

*Autonomía u orientación para las estrategias de mejora:* Centraliza en las estrategias de mejora, diseñando planes y propuestas por el colectivo de directores, con participación de los docentes, en otras ocasiones el requerimiento de expertos para diseñar herramientas sólidas de interacción.

*Utilizar la modalidad virtual para el acompañamiento:* Para el contexto que atravesamos se debe movilizar herramientas digitales para acompañar, como videoconferencias, mails, cursos online, foros, espacios de consulta, también uso de plataformas amigables de atención personal.

En la práctica de gestión directiva, como un cuerpo genérico parte de lineamientos de política educativa, a partir de las normativas establecidas, seguido de la gestión pedagógica centrado en la práctica, desde luego parte del diagnóstico institucional para la intervención, orientado en todo momento en la mejora continua, asimismo, el acompañamiento de manera física, como digital utilizando sus herramientas para cada contexto de interacción.

## **2.2.2 Desempeño de los docentes**

### **2.2.2.1 Definición**

El desempeño docente, en la agenda de investigación mundial es latente y polémico respecto a su función, sobre todo de los resultados educativos, la profesión, su formación y evaluación, con cierto reconocimiento como actores protagónicos de cambio, requiere una concepción adecuada y actualizada. Asimismo, muchos consideran como servidores públicos, otros como educador, profesional de la docencia, otros como apostolados, como profesor, estas apreciaciones se comparten en el escenario académico.

Según Cuenca (2011), el desempeño docente está centrada en la práctica metodológica y pedagógica, con un tratamiento disciplinar que se refleja en los estudios realizados enfatiza las buenas prácticas pedagógicas como prioridad.

A la razón expuesta, el desempeño tratado desde lo metodológica y práctica pedagógica es limitante para un buen desempeño docente, desfavorable para el proceso pedagógico, logros de aprendizajes, relaciones interpersonales, coordinaciones con actores sociales, interrelación con los padres, estas son algunas razones para abordar la docencia desde su relación con otros factores.

Muchos autores complementan sus posturas respecto al desempeño presentando otros elementos o expresando desde los estudios desarrollados, según Mateo (2000) es la actuación pedagógica, correspondiente a planificación, conducción, evaluación, mientras que Faria (2016) manifiesta como “el resultado de la unión entre diferentes prácticas y las teorías que sirven de sustento” (p.392), significa que el perfil docente especifica la razón de su actuación y los resultados que debe lograr al mediar los aprendizajes de los estudiantes, como tal, la apertura de la carrera fija tal propósito formar a los futuros maestros para sumir retos en las instituciones con contextos variados y mostrar su profesionalismo en práctica.

El docente con su actuación fija la calidad de la educación, significa la capacidad profesional docente, en un escenario de actuación con estudiantes con mejores maestros permiten generar oportunidades diversas y gratificantes de aprendizaje, por su parte, Martínez y Lavín (2017) en referencia a la calidad educativa, arguye que se delimita desde los criterios de eficiencia y eficacia, donde un buen docente que muestra calidad se centra en los mismos criterios que se refleja en los estándares del perfil docente. En esta línea de análisis, Estrada (2016) sobre desempeño docente, “un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables con el propósito de valorar el efecto educativo real y significativo que genera en los estudiantes el quehacer profesional docente” (p.10)

### **2.2.2.2 Roles que desempeñan los docentes**

Cabe señalar, que un efecto que trasciende en la actuación docente corresponde a la emocionalidad, expresión de sentimientos de forma directa y espontánea en la interacción con los estudiantes que trasciende para activar y movilizar en su actividad de aprendizaje, al respecto, Valdés (2004), expresa a la autorregulación y dominio de emociones negativas del docente cuando media el aprendizaje, asimismo, en sus relaciones interpersonales con estudiantes, padres, docentes, autoridades.

La responsabilidad, referido al cumplimiento de funciones laborales, normativa, relacional y continuidad académica como generador de cambios para moldear la conducta de los estudiantes, desarrollar sus capacidades y sean competentes, como expone Sacristán (1992), el docente “ayuda a sus estudiantes a desarrollar sus cualidades indispensables para el futuro y sean capaz de desempeñarse de manera justa y oportuna”.

Relaciones interpersonales, factor determinante en la interrelación colectiva entre docente y estudiante dentro de aula, así como la coordinación con la comunidad educativa y organizaciones de manera externa, como manifiesta García (1996), “existe un conjunto de relaciones sociales entre docentes y estudiantes, dirigido a logro de aprendizajes, el proceso pedagógico que incorpora la participación de padres, docentes, directivos y la sociedad”.

### **2.2.2.3 Dimensiones de desempeño docente**

Revisando variadas propuestas que dimensionan sobre el desempeño docente, se ha optado por los aportes de Ramos y Rueda (2020), que considera siete dimensiones, a partir de reportes de literatura especializada, los paradigmas asumidos y las experiencias validadas de una evaluación formativa, dentro del marco de reconocimiento social del docente.

*Dimensión social:* Corresponde a una evaluación planificada, desarrollada y aplicada con el colectivo docente, es democrática y cooperativa entre pares y académicos como opción más significativa. Como afirma Sadler (1989), la

evaluación flexible y permanente, los docentes conocen los estándares para ser evaluados, es factible comparar su situación actual y realizar mejoras.

*Dimensión política:* una evaluación que considera los objetivos, significa a nivel Regional e institucional, concretizados en diversos niveles de concreción del plan general. En opinión de Rockwell (2015), una evaluación transparente, creíble, incorporando modelos locales de evaluación, dejar lo punitivo para acompañar y darle soluciones.

*Dimensión ética:* está centrado la evaluación como característica elemental de propiedad, donde los evaluadores sean amables y respetuosas dentro del marco ético funcional y formativa. Al respecto, Mckenna *et al.*, (1998), manifiestan que los “estándares de propiedad exigen que las evaluaciones se lleven a cabo ética y legalmente”, significa que los participantes tengan acceso a los datos de manera legítima para sus utilidades de forma provechosa y oportuna.

*Dimensión teórica y filosófica:* está relacionada con el enfoque de evaluación, sus elementos que constituyen, en función al propósito educativo, una perspectiva sobre la postura del universo que asume el sistema educativo, a partir del perfil de egreso del estudiante, las funciones del docente y los estándares pedagógicos, todo ello, constituye el soporte teórico de la evaluación, visto también desde la postura filosófica, lo cual se asume una postura clara respecto los fundamentos teóricos del proceso educativo y evaluativo. Por eso, “la evaluación formativa se enmarca en relación a la concepción del aprendizaje- enseñanza, en tal contexto, las propuestas de evaluación se sostienen en los modelos educativos y de aprendizaje vigente” (Mottier, 2010)

*Dimensión de fines y usos:* la evaluación fijados en su propósito y utilización puede atender el desempeño, la toma de decisiones, participación de los docentes, así como puede generar desconfianza, inseguridad, subjetividad o rechazo de los mediadores, esta acción se refleja en la práctica de interacción pedagógica con los estudiantes.



Al respecto, Rizo (2004) sostiene que la finalidad de la evaluación consiste delimitarse desde el principio de la propuesta para realizar mejoras y se beneficie la sociedad, acota Mottier (2010) que esta evaluación formativa tiene trascendencia a partir de la pedagogía de autocontrol, como confirma, Aylwin (1995) direccionar hacia la autorreflexión para lograr un buen desempeño profesional.

*Dimensión procedimental:* la evaluación formativa sigue pautas establecidas por consenso docente, que constituye como instrumento que guía en periodos establecidos para una interacción en su mediación con los alumnos.

Por su parte, Aylwin (1995) cita etapas mínimas que debe cumplirse: Evaluación de la viabilidad de propuesta, elegir al personal idóneo, asignar valor la función docente, delimitar las características de calidad docente, considerar las referencias utilizadas, estructurar formas de comunicación y consolidar los criterios, fijar parámetros del cumplimiento, uso de estrategias, reajustes y finalmente evaluación de la evaluación.

*Dimensión metodológica:* constituye la utilización de estrategias, métodos, actividades y herramientas que sean posible para evaluar, como el avance, grado de cumplimiento, reflejado en el evaluado, así como la autorregulación, el acompañamiento y la autoevaluación; a gran extensión o cobertura, esta evaluación es compleja y limitante, pero sí recomendable de manera específica con actividades bien establecidas, criterios e instrumentos pertinentes.

Los estudios desarrollados recomiendan el uso de instrumentos para tener un buen informe se las evidencias y realizar mejorar en cada etapa, entre ellas: portafolio de evaluación, la autorreflexión, la coevaluación y evaluación realizadas en el aula. Por su parte, Stufflebeam y Shinkfield (1993) sugieren uso de “método ecléctico” donde el evaluador emplee variedad de herramientas según propósito de la evaluación.

#### **2.2.2.4 Teorías que soporta el desempeño docente**

El desempeño docente, en este estudio se apoya en los aportes de dos teorías, que examinan el contexto adaptativo y cambio humano, la primera

sobre la teoría de aprendizaje social propuesto por Rotter (1966) y teoría social cognitiva de Bandura (2004), a continuación, se describe:

La primera, teoría de aprendizaje social de Rotter (1966), se centra en las expectativas y el valor que se asigna a sus actos, primero, a partir de sus motivaciones intrínsecas que asume el docente en su desempeño, en su interacción con los aprendices, asimismo, la gestión de etapas de intervención pedagógica y la planeación de actividades, del mismo modo, segundo desde la causalidad externa o motivación de reflejo extrínseca, que se fija en las influencias de otros factores, las circunstancias, opiniones, recomendaciones, experiencias, que también constituyen como actividad transversal que promueve el docente en su labor formadora.

Al respecto, Rotter (1966), citado por Covarrubias y Mendoza (2013, p.111) delimitó dos tipologías, LOC interno y externo, “(...) cuando las personas tienen un lugar de control interno, asumen las responsabilidades de sus circunstancias, involucrándose en situaciones donde el éxito lo alcanzan por sus capacidades y esfuerzos”

Cabe rescatar de esta teoría, la eficacia del docente, que refleja las competencias y actitudes que moviliza para realizar las actividades, estas forma parte de su desempeño profesional, porque al interactuar con los estudiantes se desprende esta eficacia en la planificación, en los procesos pedagógicos, la evaluación, elaboración de recursos, implantación de proyectos a nivel de aula e institucional, sobre todo, en las actividades de aula para que los estudiantes logren los propósitos delimitados en cada interacción y fortalecer con el acompañamiento y la retroalimentación.

En tanto, los desempeños de los docentes fijados en un locus interno conforman como la habilidad para asumir como responsable de los logros o debilidades de los estudiantes, desde el locus externo afirman que el contexto tiene injerencia en el aprendizaje, que sobrepasa las competencias pedagógicas, es decir, desde el manejo de estrategias, habilidades y la mediación pedagógica, hasta el proceso de intervención contrarrestando los factores externos. (Covarrubias y Mendoza, 2013).

La segunda teoría, es la social-cognitiva de Bandura (2004), que refleja la autoeficacia del docente, centra su interés en el determinismo recíproco, donde tres factores tienen influencia en las tareas pedagógicas que desarrolla el formador en la clase, como el ambiente, la persona y la conducta, esta tiene repercusión con la eficacia del docente en su actividad cotidiana.

Las personas tienen iniciativa y movilizan sus capacidades de autoorganización, autorregulación y autorreflexión, donde la autoeficacia tiene repercusión en los propósitos delimitados en una actividad, en los proyectos propuestos, en los programas implantados y los procesos pedagógicos, asimismo, en la conducta expresada que recibe el control externo con carga influyente para la realización de tareas académicas y actitudinales. (Bandura, 2004)

La autoeficacia, tiene un respaldo teórico en el enfoque socio-cognitiva, con sus variables expectativa de eficacia y de resultados, en esta condición como soporte teórico mide los desempeños específicos y las capacidades, desde lo psicométrico tiene validez predictiva sobre resultados educativos y académicos.

Esta teoría, expresa que el docente asume un compromiso íntegro para acompañar a los estudiantes hacia el logro de sus aprendizajes, significar invertir mucho tiempo y ser persistente, sobre todo en situaciones donde los estudiantes muestran desinterés, desmotivación, casos difíciles por factores socioculturales desfavorables o limitaciones en su aprendizaje, este contexto, es posible con la eficacia docente como respuesta efectiva para que los estudiantes sean perseverantes, consecuentes y estimulantes para lograr los propósitos establecidas.

#### **2.2.2.5 Desempeños exitosos de los docentes desde la mirada de los estudiantes**

Un reflejo prioritario de los alumnos y los padres de familia en los establecimientos se fija en la competencia de los maestros, asimismo, los comentarios se conocen respecto a la tarea que desarrollan en sus aulas, por la

atención y estima que brindan sus estudiantes, este contexto permite conocer qué hace que el docente sea visto como ejemplo, exitoso o diferente.

En relación a este hecho, Bain (2007) citado por Sgreccia y Cirelli (2015), producto de su estudio respecto a ser considerados docentes excepcionales, como mirada de los estudiantes, docentes e instituciones impacta, para ello, se describe los datos encontrados:

¿Qué motiva a un alumno?: Generan inquietudes genuinas, vinculan con sus intereses, imparten desde intrigas, dudas, sean protagonistas de su aprendizaje, generan mucha confianza y seguridad en sus emociones.

¿Cómo preparan las clases?: inician a partir de sus saberes previos, seguido de tareas dirigidas en preguntas, para cada propósito, para saberes previos, expectativas de la asignatura, trabajos en grupo, centran en la investigación sobre como aprenden, estilos de aprendizaje, la forma como evalúan.

¿Cómo dirigen las clases?: consideran dos aspectos importantes: primero, parten de principios de la forma de enseñar, como crear ambiente de aprendizaje crítico natural, guiar en las tareas, apoyan el aprender a aprender, generan el razonamiento en el área que imparten; segundo, utilizan las técnicas, como la oratoria, argumentar sus expresiones y la calidez en el lenguaje.

¿Cómo tratan a sus alumnos?: centran su atención en la confianza relación docente-estudiante, confían plenamente en sus deseos para aprender, sean protagonistas en sus aprendizajes, fortalecen su seguridad emocional y vencer los temores, donde la actitud del docente es la sencillez, abiertos, atentos y fijan retos para que logren sus aprendizajes previstos.

¿Cómo evalúan?: consideran que la evaluación significa una comunicación efectiva para verificar lo que están logrando, entonces delimitan criterios, es tomada para apoyar en su proceso de interacción a los estudiantes, en todo momento motivan, generan interés, practican una evaluación continua e integral, consolidan con la autoevaluación.

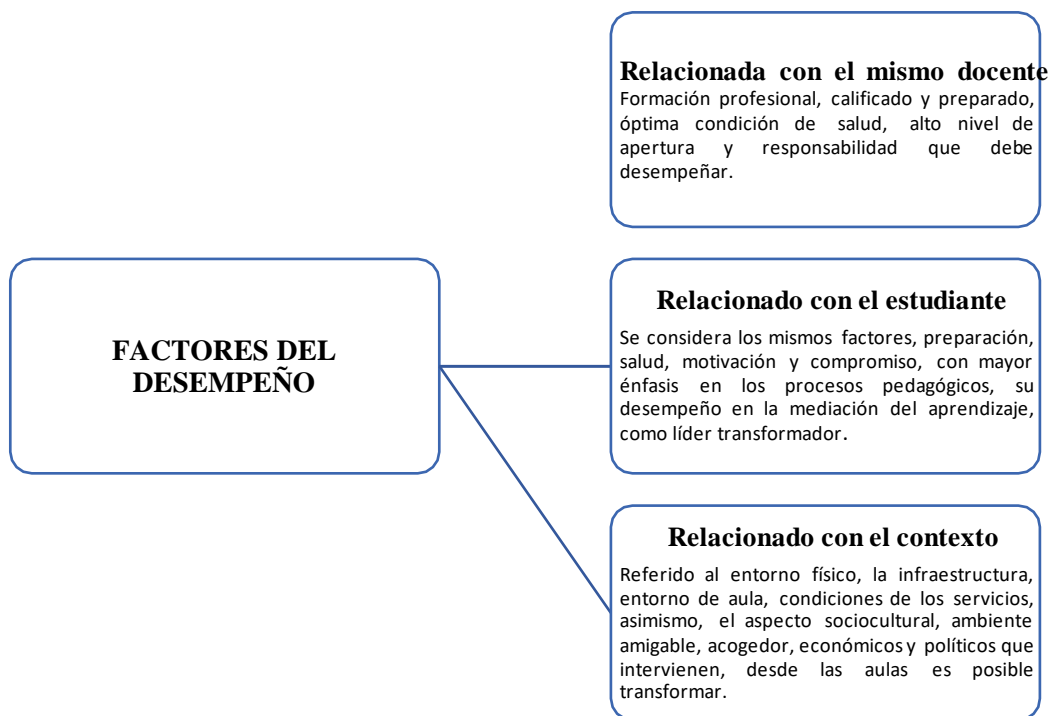
Como se puede notar, el docente disfruta de las actividades que realiza, su interés para desempeñar su carrera y área de que comparte, muestra interés

por atender a los estudiantes, presenta estilos de aprendizaje que tenga logros significativos, su compromiso institucional y la trascendencia en el aula.

#### 2.2.2.6. Factores relacionados con el desempeño

Existe muchos factores que tienen relación con el desempeño docente, como la formación académica, la UNESCO, delimita como “docente cualificado”, las capacitaciones, como continuidad después de su formación, la evaluación, para perfeccionar sus conocimientos teóricos y prácticos, las remuneraciones que persigue, como estímulo de la labor que cumple, entre otros.

En opinión de Montenegro (2003), considera tres factores relacionados con el desempeño docente:



**Figura 7:** Factores influyentes del desempeño

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Montenegro (2003)

Cuando se aborda el desempeño del docente, presenta aspectos complejos y difíciles para sus tratamientos, una postura tratar desde el entorno

del sistema educativo, desde las instituciones educativas, escenarios de aula, a nivel familiar-comunidad, ambientes y recursos existentes, de la actitud de los docentes, características de los estudiantes, estímulos, remuneraciones, políticas educativas, tratamientos curriculares, así deriva una extensión amplia como factores influyentes que atañe el desempeño docente.

Por su parte, Reyes y Pastrana (2021), manifiestan como factores importantes en el desempeño en la formación superior, se ha fijado políticas de evaluación ligadas al financiamiento y estímulos, significa que los países que invierten en educación entre seis y diez por ciento de PBI, refleja un estímulo transformador para atención de establecimientos de infraestructura y una remuneración justa para los docentes, esto permite el cumplimiento de propósitos institucionales y resultados académicos, asimismo, considera a la educación como estrategia primordial para el soporte individual, social y financiero.

Acotan, los autores, otro factor importante, corresponde al impacto de los estímulos en aspecto académico relacionado a la propuesta moral de vida que se acentúa en el desprendimiento de los maestros con el propósito que los escolares logren actividades pedagógicas, en este escenario se moviliza el trabajo colaborativo, factor indicador referente para el soporte académico y desarrollo de la creatividad y la resolución de problemas.

### **2.3 Bases Filosóficas**

El estudio se encuentra enmarcada dentro del modelo positivista y cuantitativo, que guía al investigador para analizar la realidad existente y direccionar su proceso investigativo, por su parte, (Ricoy, 2006, p. 14), sostiene donde el propósito del estudio en mención es verificar la hipótesis por elementos numéricos delimitando los lineamientos de la variable asignada, a través de datos estadísticos, asume un valor numérico, lógico, experiencial, ordenado y estructurado.

De la misma forma, cuenta con elementos cuantitativos, porque es objetivo, es medible, resalta la razón, hace uso de la observación (Cuenca, 2010). Este enfoque conduce delinear el estudio a un nivel de experimentación,

razón sustentable para consolidar una teoría resultado de la indagación.  
(Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., 2010)

## 2.4 Definiciones conceptuales

**Estilo de buenas prácticas de liderazgo:** corresponde a tareas en marcha, que han funcionado bien y sean replicables, como gestionar enseñanza-aprendizaje, establecer direcciones, rediseñar una cultura colaborativa y desarrollar personas desde los establecimientos. (Weinstein et al., 2009)

**Estilo de liderazgo situacional:** la función del director es dirigir a los docentes y a la comunidad, este modelo prioriza el nivel de madurez técnica de los docentes, caso experiencias y conocimientos y la madurez psicológica, como la voluntad, motivación y seguridad en el cumplimiento de funciones. (Hersey y Blanchard, 1971)

**Líder:** “es la persona que influye y dirige las actividades de otros que, generando efectividad en su labor y satisfacción, este se convierte la guía para el grupo, puesto que apoya a concretar las ideas, sueños y propósitos”. (Druker, 1997)

**Liderazgo directivo:** “como un conjunto de responsabilidades para afrontar la complejidad de interacciones que ocurren al interior de las comunidades educativas”. (OEI, 2019).

**Líderes directivos exitosos:** centrada en la mejora de la enseñanza fijado en los logros, fortalecen el desempeño de los docentes formando comunidades de aprendizaje, ayudan a las familias y apoyo social a los estudiantes como ciudadanos. (Leithwood, 2009).

**Rol del director:** está centrado en el cuidado personal y de otros miembros del colectivo, caso asistencia a los docentes, estudiantes, administrativos que cumplan con sus responsabilidades, por otro, la atención a su formación profesional y el bienestar personal para generar cambios. (Contecha y Jaramillo, 2011).

**Desempeño:** “Son actitudes verificables de la persona que son descrita y evaluadas donde expresa su capacidad, relacionado con logros de aprendizaje esperadas y realización de tarea encargadas”. (MBDD, 2014)

**Desempeño docente:** “Un proceso sistemático de obtención de información creíbles para valorar la acción educativa que afecta en los alumnos el quehacer profesional docente” (Estrada, 2016)

## **2.5 Formulación de hipótesis.**

### **2.5.1 Hipótesis general**

Existe una relación significativa entre liderazgo del director y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

### **2.5.2 Hipótesis específica**

- a) El establecimiento de metas y expectativas tiene relación significativa con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019
- b) Existe una relación significativa entre la dotación de recursos estratégicos y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019
- c) La planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo tiene relación significativa con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019
- d) Existe una relación significativa entre promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019
- e) Existe una relación significativa entre garantía de un ambiente ordenado y de apoyo con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019



## 2.6 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Liderazgo del director	Establecimiento de metas y expectativas	1. Planificación y monitoreo de metas de aprendizaje 2. Normas y expectativas 3. Participación del personal para logro de metas 4. Expectativas según visión y misión	1-4
	Dotación de recursos estratégicos	5. Selección de recursos para lograr objetivos 6. Asignación de recursos para su cumplimiento 7. Uso de recursos según prioridad	5-7
	La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	8. Participación en la ayuda y evaluación de enseñanza 9. Coordinación y evaluación de enseñanza 10. Visita de aula, provisión y retroalimentación 11. Supervisión y seguimiento	8-11
	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	12. Liderazgo centrado en el aprendizaje con los maestros 13. Liderazgo profesional formal 14. Liderazgo profesional informal 15. Liderazgo para fortalecer el desempeño docente 16. Liderazgo integral director-docentes	12-16
	Garantía de un ambiente ordenado y de apoyo	17. Asignación del tiempo para enseñanza y aprendizaje 18. Reducción de presiones e interrupciones 19. Entorno ordenado para el aprendizaje en aula 20. Ambiente extensivo fuera de aula	17-20
Desempeño de los docentes	Social	21. Evaluación democrática y participativa 22. Trabajo colectivo y toma de decisiones. 23. Los evaluados cuentan con apoyo de otros. 24. Los evaluados conocen los estándares. 25. Evaluación por expertos idóneos 26. Evaluación aplicada por comunidad educativa.	21-26
	Política	27. La evaluación según sistema educativo 28. Experiencia de los evaluadores 29. interacción entre evaluadores y evaluados. 30. La credibilidad en la evaluación 31. Modelos locales de evaluación	27-31
	Ética	32. Beneficios de los usuarios con evaluación formativa. 33. Estándares establecidos para evaluar. 34. Bienestar de todos los involucrados	32-34
	Teórica y filosófica	35. Modelos de evaluación 36. Componentes de la evaluación 37. Evaluación según perfil de egreso 38. Evaluación según estándares de aprendizaje	35-38
	De fines y usos	39. La retroalimentación como mejora de aprendizaje 40. Autorreflexión para su desempeño 41. Evaluación como realización profesional	39-41
	Procedimental	42. Evaluación aplicado a etapas de la vida profesional 43. Evaluación administrada por expertos 44. Evaluación con instrumentos fiables 45. Evaluación en su entorno laboral	42-45
	Metodología	46. Uso de autoevaluación 47. Uso de heteroevaluación 48. Evaluación entre pares	46-48

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño de metodológico**

##### **3.1.1 Tipo.**

Corresponde al tipo de estudio básica, porque se sostiene en un marco teórico para consolidar los conocimientos científicos, al respecto, Del Cid, Méndez y Sandoval (2011, p. 32) manifiesta que se apoya en los conceptos como su eje explicativo, (...) esto tiene que ver con las fuentes para copilar los datos, significa de los estudios realizados y difundidos en diversos medios, donde el investigador es reflexivo y cuestionador para teorizar.

##### **3.1.2 Enfoque.**

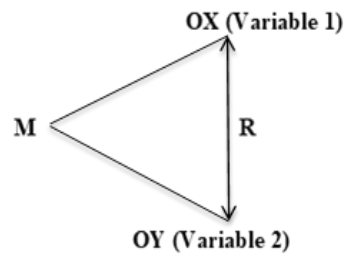
El estudio adopta un enfoque cuantitativo, según Del Cid, Méndez y Sandoval (2011, p. 23) “es seria y elegante, donde estos datos permiten hacer tablas y gráficas que ilustran de manera precisa un fenómeno, caso de ciencias exactas”. En esta investigación se aborda un enfoque cuantitativo para reportar los resultados con datos numéricos y objetivos.

##### **3.1.3. Diseño de estudio**

Adopta una investigación no experimental, donde se observa hechos ocurridos, es imposible intervenir sobre ella, como describe, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, p.174) “trata de estudios en las que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”

Es transversal, debido reporta la información o sucesos ocurridos en un periodo. Asimismo, es correlacional, donde su propósito es “conocer la relación o el grado de asociación que existe entre dos o más variables en el contexto específico” Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.109)

A continuación, se expone el diseño de la investigación:



M=Muestra

X= Liderazgo del director.

Y= Desempeño de los docentes.

R=Grado de relación entre las variables.

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

En la ruta cuantitativa, Hernández, Fernández, & Baptista, (2018, p.199), manifiestan que “las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad”. Esta consideración tiene el estudio que se aborda, puesto que la población constituye el colectivo de situaciones que tienen relación efectiva viable de precisiones.

La población está determinada por 20 docentes de la IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta.

### 3.2.2 Muestra

Referido a la delimitación específica a un subgrupo del total de participantes, al respecto, Hernández, Fernández, & Baptista (2014), consideran que “la muestra es un subgrupo de la población (...) sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes y deberá ser representativa de dicha población”. Esto permite consolidar los resultados encontrados en la población o muestra de estudio con mayor consistencia. (p. 196).

La muestra constituye los 20 docentes de la EP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.3.1 Técnicas a emplear.**

Según Muñoz (2011), la encuesta “[...] corresponde la recolección de datos dentro de un tema de opinión específica en la cual se administra un cuestionario a la población elegida.” (p.238).

En tanto, se utiliza la encuesta para recabar la información, dirigido a los estudiantes de la IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta

#### **3.3.2 Descripción de instrumentos.**

Cuestionario 1: Liderazgo del director

Para el estudio se ha utilizado el cuestionario liderazgo directivo construido en función a los soportes teóricos de Robinson, Lloyd y Rowe (2014) que está constituido por cinco dimensiones y 20 reactivos, de la variable 1.

Cuestionario 2: Desempeño docente

Asimismo, para esta variable 2, se ha tomado los soportes teóricos de Ramos y Rueda (2020), donde consideran siete dimensiones y 28 reactivos, variable 2.

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

Para este proceso se sigue tres momentos: se inicia con la previsión de insumos para el diseño y redacción del instrumento, segundo, corresponde a la organización y tabulación de datos recogidos en elementos estadísticos, caso Excel y SPSS V.21, último se promueve la discusión de resultados en función a los antecedentes considerados y reportes del estudio encontrado de esta investigación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis descriptivo de los resultados

##### 4.1.1 De la variable Liderazgo del director

**Tabla 1**

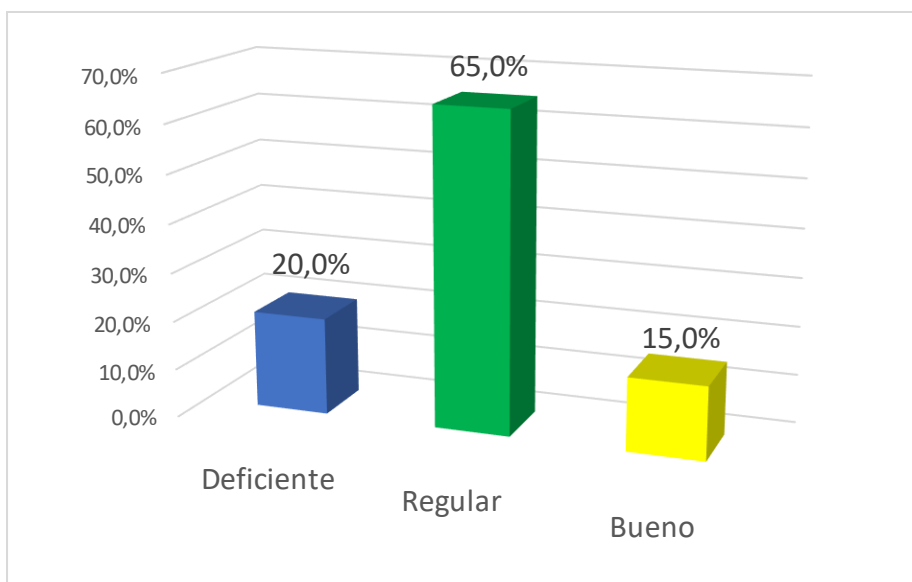
*Baremos del cuestionario liderazgo del director*

<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>	<b>Categorías</b>	<b>Intervalos</b>
Establecimiento de metas y expectativas	4	Deficiente	4 -8
		Regular	9 -13
		Bueno	14 -20
Dotación de recursos estratégicos	3	Deficiente	4 -8
		Regular	9 -13
		Bueno	14 -20
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	4	Deficiente	4 -8
		Regular	9 -13
		Bueno	14 -20
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	5	Deficiente	4 -8
		Regular	9 -13
		Bueno	14 -20
Garantía de un ambiente ordenado y de apoyo	4	Deficiente	4 -8
		Regular	9 -13
		Bueno	14 -20
<b>Liderazgo del director</b>	20	Deficiente	20-46
		Regular	47-73
		Bueno	74 -100

**Tabla 2***Nivel alcanzado en el Liderazgo del director*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	20,0 %
Regular	13	65,0 %
Bueno	3	15,0 %
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0 %</b>

**Nota:** Cuestionario aplicado a docentes de la IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta.



*Figura 1.* Distribución porcentual de docentes según liderazgo del director

En la figura 1, se muestra que un 65,0% de los docentes de la IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta perciben un nivel de liderazgo regular del director, un 20,0% considera que el es nivel deficiente y un 15,0% perciben un nivel bueno de liderazgo del director.

**Tabla 3**

Dimensiones del liderazgo del director

Niveles	Establecimiento de metas y expectativas		Dotación de recursos estratégicos		Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo		Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores		Garantía de un ambiente ordenado y de apoyo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	4	20%	5	25%	4	20%	5	25%	3	15%

Regular	10	50%	11	55%	11	55%	12	60%	11	55%
Bueno	6	30%	4	20%	5	25%	3	15%	6	30%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

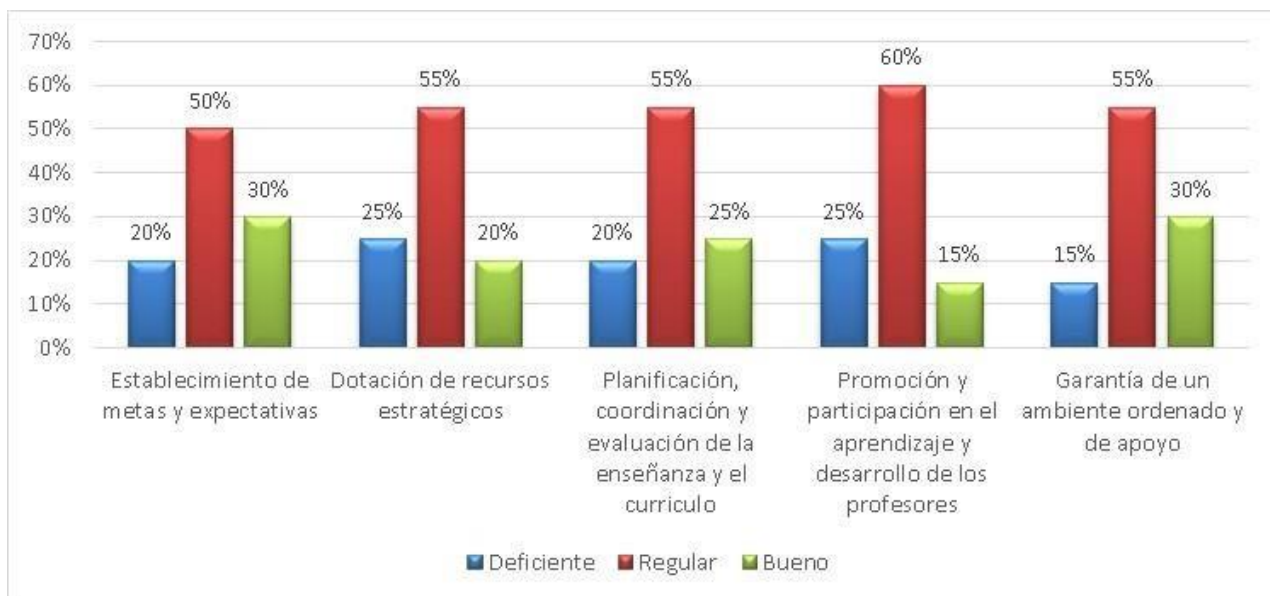


Figura 2. Distribución porcentual de docentes según dimensiones del liderazgo del director

De la figura 2, se observa que con respecto a la dimensión “Establecimiento de metas y expectativas” un 50% de los docentes de la IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta, perciben un nivel regular, un 30% perciben un nivel bueno y un 20% un nivel deficiente. En la dimensión “Dotación de recursos estratégicos”, un 55% percibe un nivel regular, un 25% un nivel deficiente y un 20% un nivel bueno. En la dimensión “Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo”, un 55% percibe un nivel regular, un 25% un nivel bueno y un 20% un nivel deficiente. En la dimensión “Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores”, un 60% percibe un nivel regular, un 25% un nivel deficiente y un 15% un nivel bueno. Y finalmente en la dimensión “Garantía de un ambiente ordenado y de apoyo”, un 55% percibe un nivel regular, un 30% un nivel bueno y un 15% percibe un nivel deficiente.

#### 4.1.2 De la variable Desempeño docente

**Tabla 4**

*Baremos del cuestionario Desempeño de los docentes*

<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>	<b>Categorías</b>	<b>Intervalos</b>
Social	6	Insuficiente	6 -11
		Aceptable	12 -17
		Bueno	18 -24
		Excelente	25-30
Política	5	Insuficiente	6 -11
		Aceptable	12 -17
		Bueno	18 -24
		Excelente	25-30
Ética	3	Insuficiente	3 -5
		Aceptable	6 -8
		Bueno	9 -12
		Excelente	13-15
Teórica y filosófica	4	Insuficiente	4 -7
		Aceptable	8 -11
		Bueno	12 -16
		Excelente	17-21
De fines y usos	3	Insuficiente	3 -5
		Aceptable	6 -8
		Bueno	9 -12
		Excelente	13-15
Procedimental	4	Insuficiente	4 -7
		Aceptable	8 -11
		Bueno	12 -16
		Excelente	17-21
Metodología	3	Insuficiente	3 -5
		Aceptable	6 -8
		Bueno	9 -12
		Excelente	13-15
<b>Desempeño de los docentes</b>	28	Insuficiente	28 -55
		Aceptable	56-83
		Bueno	84-112
		Excelente	113-141

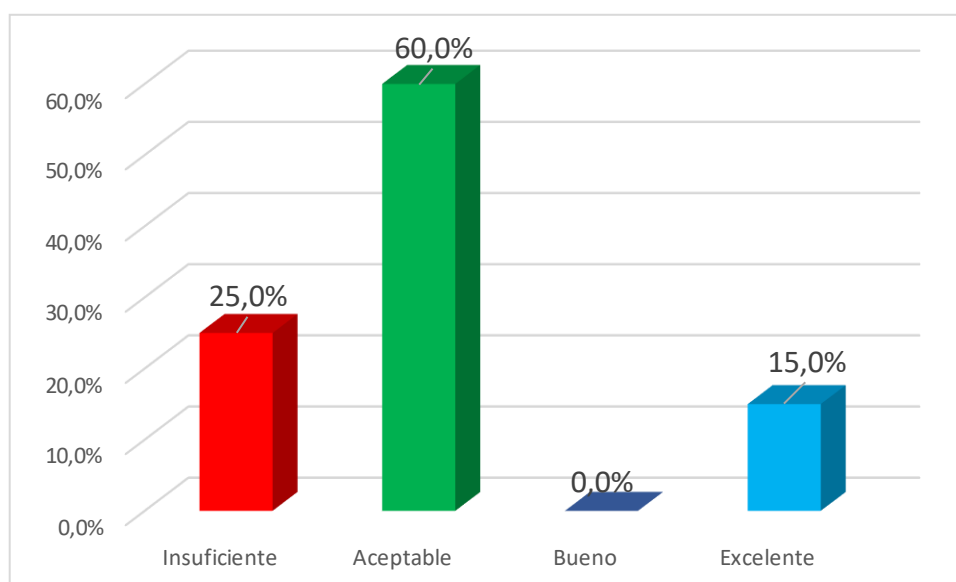


**Tabla 5**

*Nivel alcanzado en el desempeño docente*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Insuficiente	5	25,0%
Aceptable	12	60,0%
Bueno	0	0,0%
Excelente	3	15,0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** De los resultados del cuestionario aplicado a docentes de la IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta.



*Figura 3.* Distribución porcentual de docentes según nivel de desempeño.

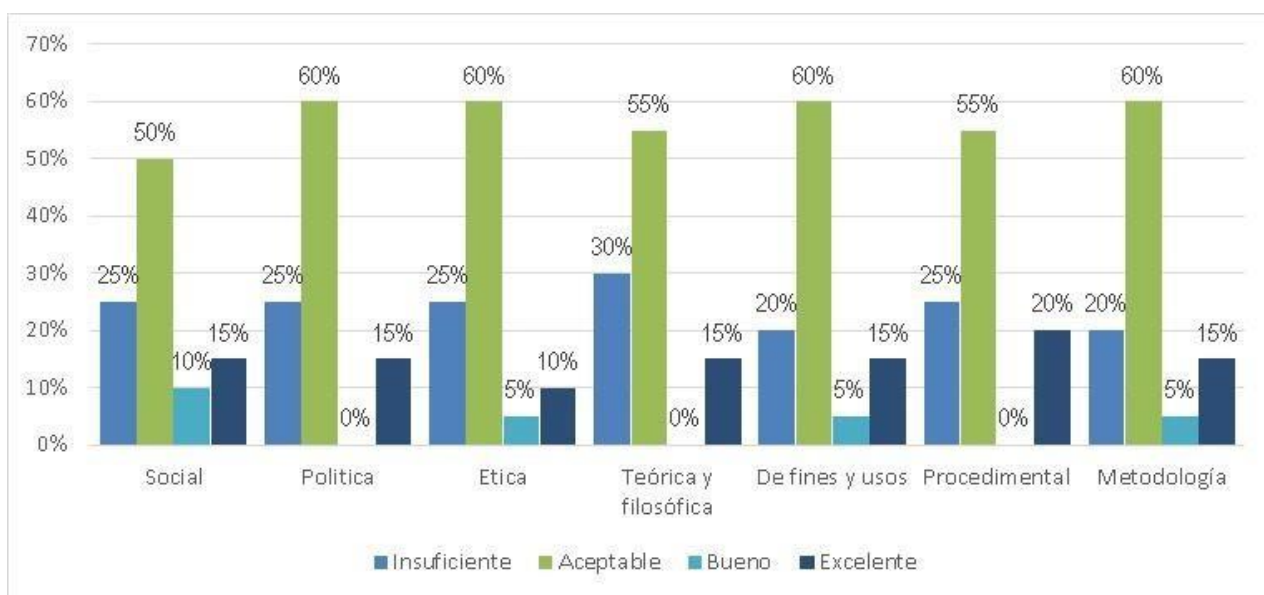
En la figura 3, se muestra que un 60,0% de los docentes de la IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta muestran un nivel de desempeño docente aceptable, un 25,0% muestran un nivel insuficiente y un 15,0% muestran un nivel excelente de desempeño.

**Tabla 6**

*Dimensiones del desempeño docente*

Niveles	Social		Política		Ética		Teórica y filosófica		De fines y usos		Procedimental		Metodología	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Insuficiente	5	25%	5	25%	5	25%	6	30%	4	20%	5	25%	4	20%
Aceptable	10	50%	12	60%	12	60%	11	55%	12	60%	11	55%	12	60%
Bueno	2	10%	0	0%	1	5%	0	0%	1	5%	0	0%	1	5%
Excelente	3	15%	3	15%	2	10%	3	15%	3	15%	4	20%	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Nota:** De los resultados del cuestionario aplicado a docentes de la IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta.



*Figura 4.* Distribución porcentual de docentes según dimensiones del desempeño docente

De la figura 4, se observa que para la dimensión “Social” del desempeño docente; el 50% de docentes de los docentes de la IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta se ubican en un nivel aceptable, un 25% muestra un nivel insuficiente, un 15% muestra un nivel excelente y un 10% presenta un nivel bueno. Con respecto a la dimensión “Política”; el 60% se ubica en un nivel aceptable, un 25% muestra un nivel insuficiente y un 15% presentan un nivel excelente. En lo que se refiere a la dimensión “Ética”; un 60% muestra un nivel aceptable, un 25% presenta un nivel insuficiente, un 10% muestra un nivel excelente y un

5% se ubican en un nivel bueno. En lo que respecta a la dimensión “Teórica y filosófica” un 55% se encuentra en un nivel aceptable, un 30% en un nivel insuficiente y un 15% en un nivel excelente. En la dimensión “De fines y usos” un 60% se ubica en un nivel aceptable, un 20% en un nivel insuficiente, un 15% se halla en un nivel excelente y un 5% se ubican un nivel bueno. En la dimensión “Procedimental” un 55% muestra un nivel aceptable, un 25% se ubica en un nivel insuficiente y un 20% muestra un nivel excelente. Finalmente, en la dimensión “Metodología” un 60% se ubica un nivel aceptable, un 20% presenta un nivel insuficiente, un 15% muestra un nivel excelente y un 5% presenta un nivel bueno.

## 4.2. Resultados inferenciales

### 4.2.1 Prueba de Normalidad de las variables y dimensiones

**Tabla 7**

*Prueba de normalidad de Shapiro- Wilk*

Variables y dimensiones	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Establecimiento de metas y expectativas	,881	20	,019
Dotación de recursos estratégicos	,886	20	,023
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	,837	20	,003
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	,860	20	,008
Garantía de un ambiente ordenado y de apoyo	,865	20	,010
Liderazgo del director	,911	20	,066
Social	,746	20	,000
Política	,806	20	,001
Ética	,740	20	,000
Teórica y filosófica	,824	20	,002
De fines y usos	,827	20	,002
Procedimental	,858	20	,007
Metodología	,844	20	,004
Desempeño de los docentes	,824	20	,002

La tabla presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Shapiro- Wilk (S-W). Se observa que la variable desempeño de los docentes y las dimensiones del liderazgo del director no presentan una distribución normal ( $p < 0.05$ ). En este caso debido a que se busca correlaciones entre variables y dimensiones, la prueba estadística a usarse deberá ser no paramétrica: Correlación rho de Spearman.

#### 4.2.2 Contrastación de las hipótesis

##### Hipótesis general

**H<sub>a</sub>:** Existe una relación significativa entre liderazgo del director y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

**H<sub>0</sub>:** No Existe una relación significativa entre liderazgo del director y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

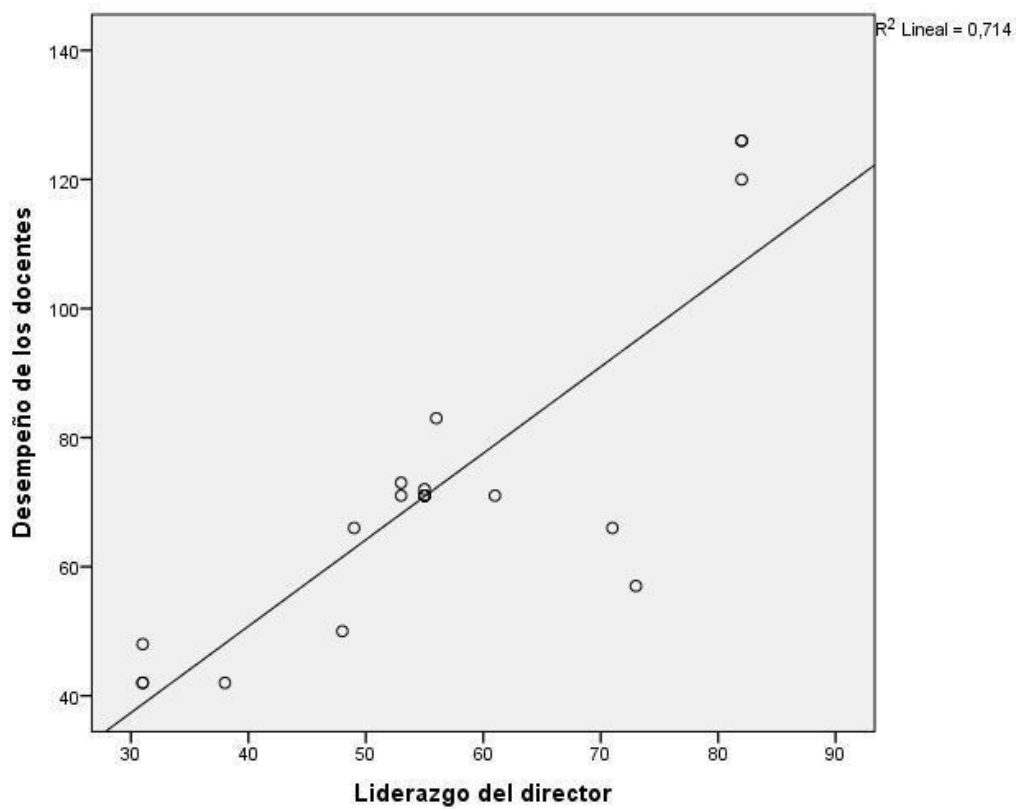
**Tabla 8**

*Correlación entre el liderazgo del director y desempeño docente*

			Liderazgo del director	Desempeño de los docentes
Rho de Spearman	Liderazgo del director	Coefficiente de correlación	1,000	,744**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
Rho de Spearman	Desempeño de los docentes	Coefficiente de correlación	,744**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

En la tabla 8, se muestra que existe una correlación positiva entre el liderazgo del director y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019. Encontrándose un coeficiente de correlación  $\rho = 0.744$  y un  $p$ -valor=0.000 menor al nivel de significancia  $\alpha = 0.05$  y de intensidad buena.



**Figura 5.** Diagrama de dispersión -Liderazgo del director y desempeño docente

### Hipótesis específica 1

**H<sub>a</sub>:** El establecimiento de metas y expectativas tiene relación significativa con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

**H<sub>0</sub>:** El establecimiento de metas y expectativas no tiene relación significativa con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

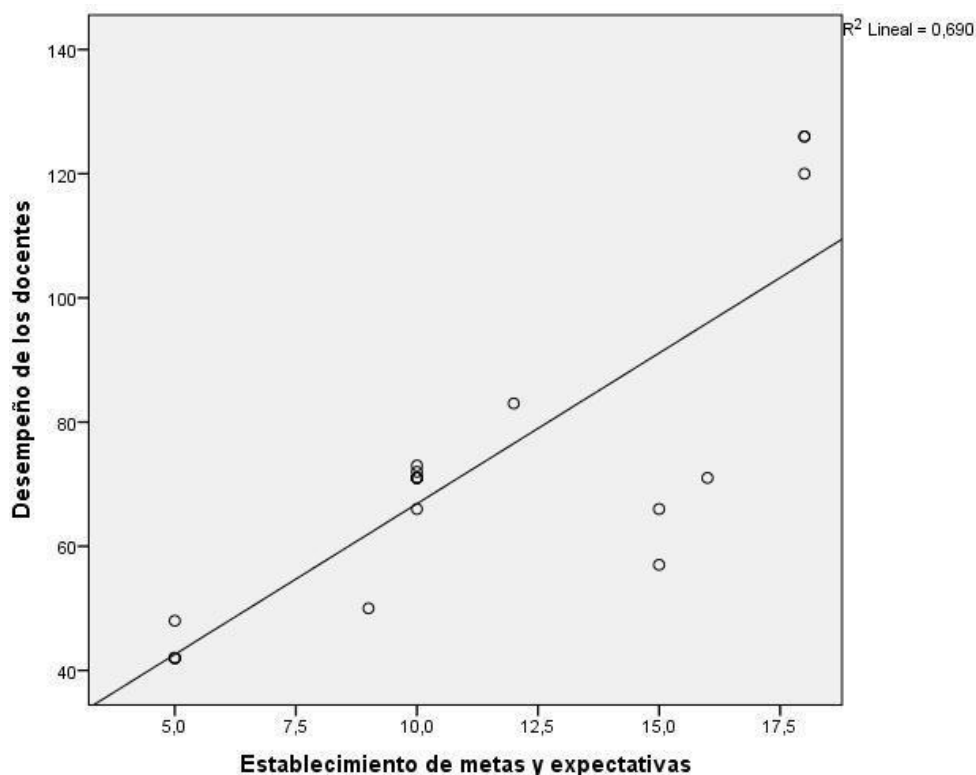
**Tabla 9**

*Correlación entre el establecimiento de metas y expectativas y desempeño docente*

		Establecimiento de metas y expectativas	Desempeño de los docentes
Rho de Spearman	de Establecimiento de metas y expectativas	1,000	,766**
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	.	,000
	N	20	20
	Desempeño de los docentes	,766**	1,000
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,000	.
	N	20	20

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

En la tabla 9, se muestra que existe una correlación positiva entre el establecimiento de metas y expectativas y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019. Encontrándose un coeficiente de correlación  $\rho = 0.766$  y un p-valor=0.00 menor al nivel de significancia  $\alpha = 0.05$  y de intensidad buena.



**Figura 6.** Diagrama de dispersión - el establecimiento de metas y expectativas y desempeño docente.

### Hipótesis específica 2

**Ha:** Existe una relación significativa entre la dotación de recursos estratégicos y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

**H0:** No Existe una relación significativa entre la dotación de recursos estratégicos y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

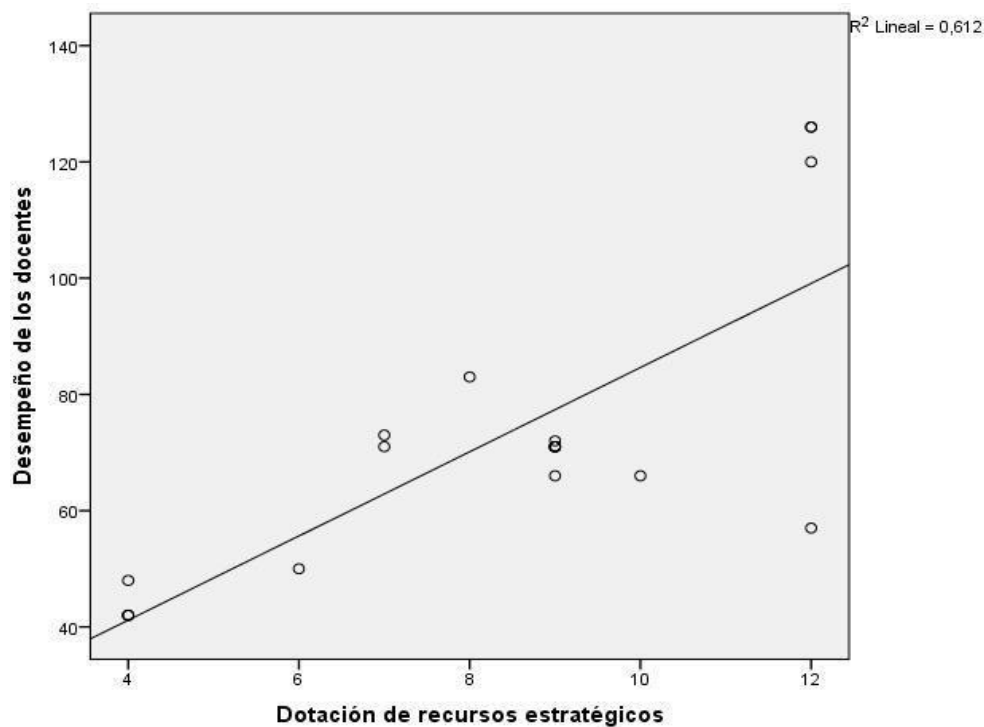
**Tabla 10**

*Correlación entre la dotación de recursos estratégicos y desempeño docente*

			Dotación de recursos estratégicos	Desempeño de los docentes
Rho de Spearman	Dotación de recursos estratégicos	Coefficiente de correlación	1,000	,638**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	20	20
	Desempeño de los docentes	Coefficiente de correlación	,638**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	20	20

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

En la tabla 10, se muestra que existe una correlación positiva entre la dotación de recursos estratégicos y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019. Encontrándose un coeficiente de correlación  $\rho = 0.638$  y un p-valor=0.002 menor al nivel de significancia  $\alpha = 0.05$  y de intensidad buena.



**Figura 7.** Diagrama de dispersión - dotación de recursos estratégicos y desempeño docente.

### Hipótesis específica 3

**Ha:** La planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo tiene relación significativa con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

**H0:** La planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo no tiene relación significativa con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.



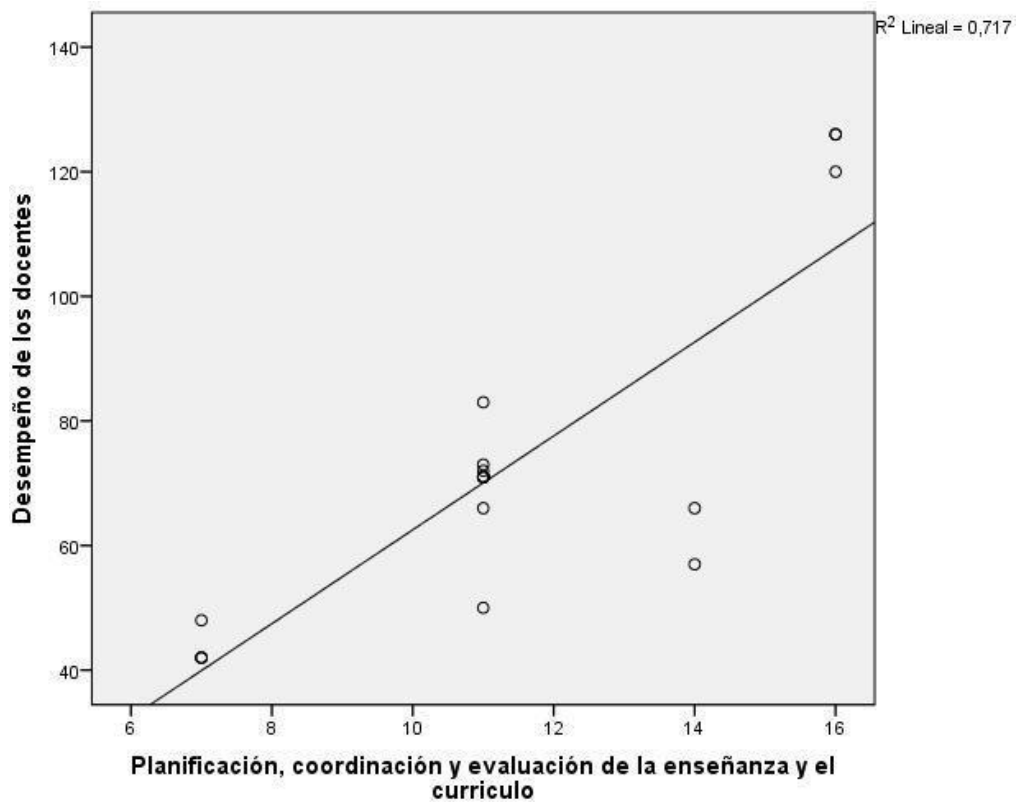
En la tabla 11, se muestra que existe una correlación positiva entre la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019. Encontrándose un coeficiente de correlación  $\rho = 0.708$  y un p-valor=0.000 menor al nivel de significancia  $\alpha= 0.05$  y de intensidad buena.

**Tabla 11**

*Correlación entre la planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y desempeño docente*

		Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	Desempeño de los docentes
Rho Spearman de	Planificación, coordinación	Coeficiente de correlación	1,000
	evaluación de la enseñanza y currículo	Sig. (bilateral) N	,708**
	Desempeño de los docentes	Coeficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral) N	,708**
			1,000
			,000
			20
			20

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



**Figura 8.** Diagrama de dispersión - la planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el desempeño docente.

#### **Hipótesis específica 4**

**Ha:** Existe una relación significativa entre promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

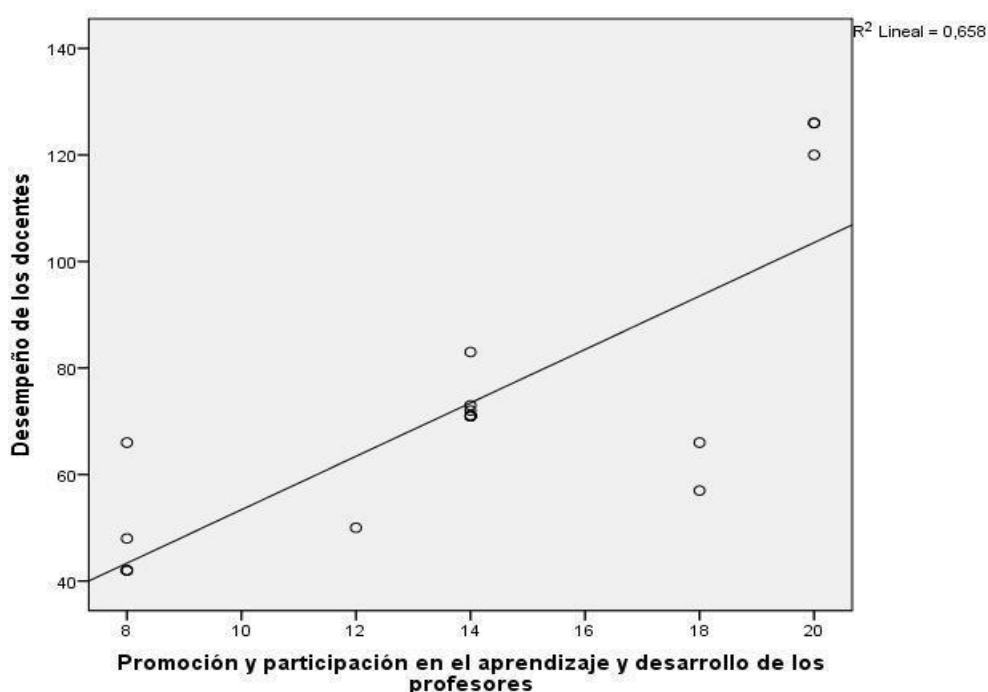
**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

**Tabla 12***Correlación entre la promoción y participación en el aprendizaje y desempeño docente*

		Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	Desempeño de los docentes
Rho de Spearman	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	1,000	,761**
	Coeficiente de correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)	20	20
	N		
	Desempeño de los docentes	,761**	1,000
	Coeficiente de correlación	,000	.
	Sig. (bilateral)	20	20
	N		

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

En la tabla 12, se muestra que existe una correlación positiva entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019. Encontrándose un coeficiente de correlación  $\rho = 0.761$  y un p-valor=0.000 menor al nivel de significancia  $\alpha = 0.05$  y de intensidad buena.



**Figura 9.** Diagrama de dispersión - Promoción y participación en el aprendizaje y desempeño docente.

**Hipótesis específica 5**

**Ha:** Existe una relación significativa entre garantía de un ambiente ordenado y de apoyo con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

**H0:** No Existe una relación significativa entre garantía de un ambiente ordenado y de apoyo con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019.

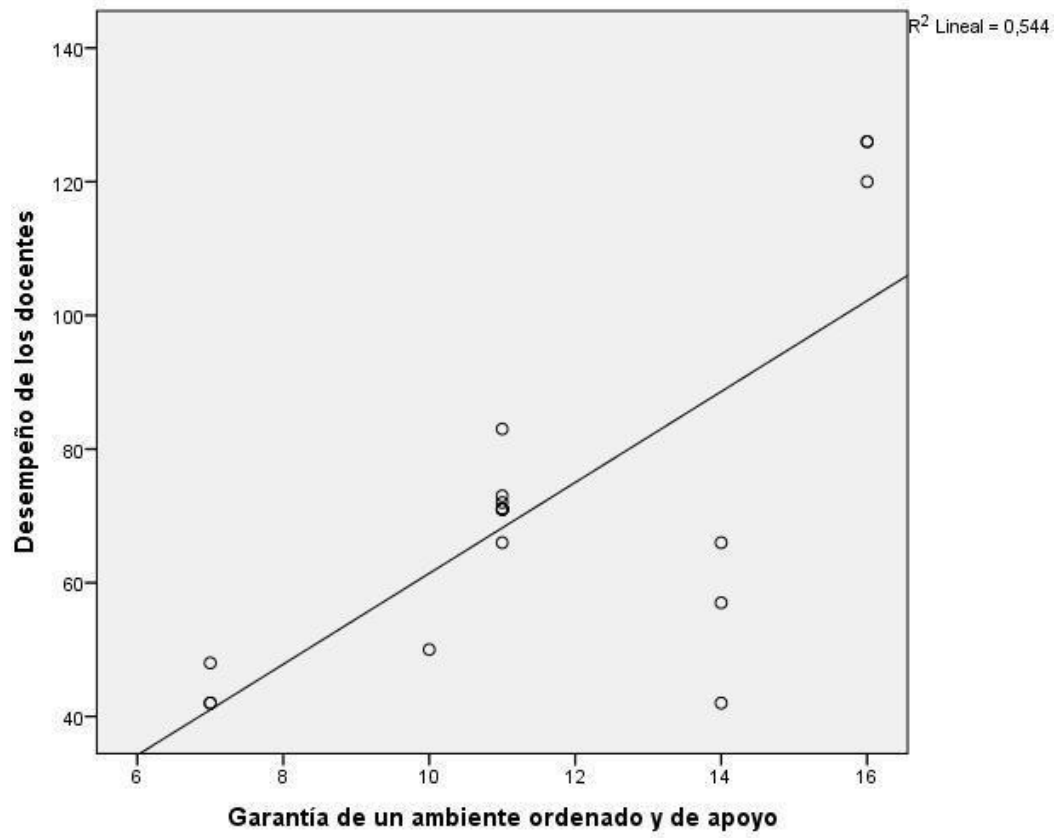
**Tabla 13**

*Correlación entre la garantía de un ambiente ordenado y de apoyo y desempeño docente*

			Garantía de un ambiente ordenado y de apoyo	Desempeño de los docentes
Rho de Spearman	Garantía de un ambiente ordenado y de apoyo	Coefficiente de correlación	1,000	,566**
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	20	20
	Desempeño de los docentes	Coefficiente de correlación	,566**	1,000
		Sig. (bilateral)	,009	.
		N	20	20

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

En la tabla 13, se muestra que existe una correlación positiva entre la garantía de un ambiente ordenado y de apoyo y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019. Encontrándose un coeficiente de correlación  $\rho = 0.566$  y un p-valor=0.009 menor al nivel de significancia  $\alpha= 0.05$  y de intensidad moderada.



**Figura 10.** Diagrama de dispersión - Garantía de un ambiente ordenado y de apoyo y desempeño docente

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

El estudio necesita el reporte de resultados encontrados para contrastar con antecedentes seleccionados y soportes teóricos respecto a las coincidencias y discrepancias, como se detalla:

En referencia a la hipótesis general, existe una correlación positiva entre el liderazgo del director y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019, un coeficiente de correlación  $\rho = 0.744$  de intensidad buena, tiene relación con estudios encontrados por Chiquito (2019), en su estudio sobre liderazgo pedagógico donde concluye que el liderazgo pedagógico con acompañamiento en aula y liderazgo administrativo con el monitoreo, una atención ambos aspectos caso aprendizajes y desempeño docente de forma colegiada constituyen elementos efectivos para la gestión de liderazgo y la obtención de metas institucionales. Comparte con los resultados encontrados por Raxuleu (2014), en liderazgo del director y desempeño pedagógico entre ambos factores se conjugan donde las actividades que abordan los gestores de preparar condiciones del ambiente, de aprendizaje como las practicas pedagógicas de los docentes en el aula mostraron una alta influencia. Se discrepa con los resultados de Antonio (2020), donde no existe una relación estadísticamente significativa entre liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente.

Respecto a la hipótesis 1, existe una correlación positiva entre el establecimiento de metas y expectativas y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019, de correlación  $\rho = 0.766$  de intensidad buena, coincide con los resultados encontrados por Torcatt (2020), donde el gerente requiere un liderazgo adecuado al contexto de la institución educativa y la colaboración de otros entes educativos para tal propósito parte de convencer a los docentes como elementos mediadores del proceso pedagógico dentro del entorno y externo institucional para encaminar al estudiante, el docente necesita fortalecer sus prácticas pedagógicas y del directivo una gestión efectiva. De la misma forma concuerda con los resultados de Paternina (2021) sobre el liderazgo directivo enmarca una influencia directa en la calidad y resultados académicos de los estudiantes con efectiva participación de los docentes en aula, lo que se refleja es el estilo de

liderazgo transformacional complementado con las evaluaciones del progreso de su intervención.

En referencia a la hipótesis 2, existe una correlación positiva entre la dotación de recursos estratégicos y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019, valor de correlación  $\rho = 0.638$  de intensidad buena, comparte con los resultados encontrados por Peralta (2019), la existencia directa entre liderazgo pedagógico, donde guía, motiva, crea condiciones en el entorno, clima favorable para la interacción, delega funciones, condiciona ambientes de aprendizaje, estas son ejecutadas por los docentes en aula con acompañamiento del gestor y monitoreo del docente para lograr los propósitos delimitados. Asimismo, son discrepantes con los resultados encontrados por Vargas (2021), que la capacidad de gestión de los directores es parcial, porque falta una mayor capacidad de gestión institucional, mejor manejo de recursos administrativos, mayor competencia en el proceso pedagógico, mayor atención a la práctica de liderazgo.

Respecto a la hipótesis 3, existe una correlación positiva entre la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019, valor de correlación  $\rho = 0.708$  de intensidad buena, coincide con los resultados abordados por Riveras (2020), donde el liderazgo del director es decisiva para generar innovaciones e implicaciones en los colegios asumidos por los docentes, estos esperan las expectativas del gestor en aspectos afectivos, retos y expectativas, la preocupación familiar, saludos, trato, para apoyar su propuesta y los docentes asumieron tal compromiso con responsabilidad superando los obstáculos. Asimismo, tiene resultados coincidentes con estudio de Velezmoro (2019), donde encontró que frente a las dificultades de cualquier índole los líderes directivos y los docentes se unen para atender el problema como unidad para asumir las funciones que deben cumplir, refleja el liderazgo directivo con altos desempeños en los docentes.

En referencia la hipótesis 4, Existe una correlación positiva entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019, valor de coeficiente de correlación  $\rho = 0.761$  de intensidad buena, tiene relación con los resultados de Cano (2021), donde el liderazgo directivo influye de manera directa, con los lineamientos expuesto el cumplimiento de objetivos la generación de innovaciones y crear condiciones de aprendizaje como actividades desde la gestión y la intervención pedagógica de los docentes en el aula reflejan un mecanismo efectiva de alto desempeño de los docentes que beneficia las planes

propuestas en la institución educativas convertidos como resultados. Asimismo, comparte con los resultados abordados por Argote (2018), en su estudio se obtuvo que existe relación significativa entre liderazgo de los directivos y desempeño docente en las IEP de secundaria, Ilo-Moquegua 2016.

En referencia a la hipótesis 5, existe una correlación positiva entre la garantía de un ambiente ordenado y de apoyo y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019, valor de correlación  $\rho = 0.566$  de intensidad buena, coincide con los estudio de Arana y Coronado (2017), el resultado admite que existe una relación directa y significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente en una IE Parroquial, donde el estilo predominante es el liderazgo transformacional y un alto nivel de desempeño de los docentes en la institución Parroquial, del mismo modo comparte los de Lázaro (2019) en su estudio, se concluye la existencia relacional significativa entre liderazgo pedagógico directoral y desempeño docente con valor de (Rho de Spearman = 0.749) en la IE Fe y Alegría, asimismo con resultados de Flores (2021), en su tesis “*Liderazgo directivo y desempeño docente* ese obtuvo que el liderazgo directivo tiene relación con el desempeño docente con un valor (Rho 0,678 y p-valor 0,000), donde a mayor liderazgo directivo mayor será el desempeño de los docentes.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- Existe una correlación positiva entre el liderazgo del director y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019. Encontrándose un coeficiente de correlación  $\rho = 0.744$  y un p-valor=0.000 menor al nivel de significancia  $\alpha= 0.05$  y de intensidad buena.
- Existe una correlación positiva entre el establecimiento de metas y expectativas y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019. Encontrándose un coeficiente de correlación  $\rho = 0.766$  y un p-valor=0.00 menor al nivel de significancia  $\alpha= 0.05$  y de intensidad buena.
- Existe una correlación positiva entre la dotación de recursos estratégicos y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019. Encontrándose un coeficiente de correlación  $\rho = 0.638$  y un p-valor=0.002 menor al nivel de significancia  $\alpha= 0.05$  y de intensidad buena.
- Existe una correlación positiva entre la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019. Encontrándose un coeficiente de correlación  $\rho = 0.708$  y un p-valor=0.000 menor al nivel de significancia  $\alpha=0.05$  y de intensidad buena.
- Existe una correlación positiva entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019. Encontrándose un coeficiente de correlación  $\rho = 0.761$  y un p-valor=0.000 menor al nivel de significancia  $\alpha= 0.05$  y de intensidad buena.
- Existe una correlación positiva entre la garantía de un ambiente ordenado y de apoyo y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019. Encontrándose un coeficiente de correlación  $\rho = 0.566$  y un p-valor=0.009 menor al nivel de significancia  $\alpha= 0.05$  y de intensidad moderada.

## 6.2 Recomendaciones

- A la Universidad José Faustino Sánchez Carrión convocar a los directores de las instituciones educativas a una plenaria en su auditorio para abordar resultados de investigaciones sobre liderazgo directivo y desempeño docente que generan impacto en la región como modelos de gestión que pueden ser replicados en otros colegios.
- A los directores de las instituciones educativas centrar su atención en la gestión pedagógica, apoyar el requerimiento de los docentes, acompañar su labor en el aula, coordinar actividades conjuntas orientadas al logro de los aprendizajes, el cumplimiento de las metas y expectativas de nuevas propuestas.
- A la comunidad educativa por consenso delimitar lineamientos de gestión y estilo de liderazgo que debe gestarse en la institución como propuesta novedosa para atender necesidades de los estudiantes, docentes, padres de familia sobre todo a la dotación de recursos estratégicos.
- Al gestor y equipo directivo exponer sus planes de trabajo a la comunidad educativa para su aprobación por consenso, con lineamientos básicos, actividades a desarrollar, el cumplimiento de metas, el uso de recursos financieros, coordinación con otras instituciones, atención a los estudiantes y monitoreo a los docentes sobre evaluación y el proceso pedagógico.
- A los docentes acompañar y apoyar a los directores para la consecución de los planes de trabajo y las propuestas que necesitan ser ejecutadas durante su periodo de gestión centrados en la promoción, participación en los aprendizajes y la valoración del desempeño docente.
- A los padres de familia e instituciones cercanas donde se ubica el colegio apoyar la propuesta del director y su equipo colaborando como fiscalizadores y veedores de la ejecución de mejoras institucionales que garanticen un ambiente adecuado y acompañar con el aprendizaje de sus hijos.

## CAPÍTULO VII

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 5.1 Fuentes Bibliográficas

- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Archidona (Málaga): Ediciones Aljibe.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Contecha, L. F. y Jaramillo, L. G. (2011). *El bienestar universitario subordinado a una modernidad instrumental*. Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica, 14(1), 101-109.
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020). *Talleres emergentes de formación docente itinerarios para el re-encuentro. Liderazgo directivo en tiempos de contingencia. Educación básica*. México: Autor.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. (Segunda ed.). México: Pearson Educación. S.A.
- García, L. (1996). *La actividad pedagógica profesional*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). *Capital profesional. Transformar la enseñanza en cada escuela*. Madrid, España: Morata.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. México: McGraw Hill Education.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1971). *Liderazgo situacional síntesis. Management of organizational Behavior. Human Resources*. Tercera Ed. Englewood. Prentice Hall.

- Hersey, P. y Blanchard, K. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. México: Dewey Johanson, Prentice Hall.
- Leithwood, K. (1994). *Leadership for school restructuring*. Educational Administration Quarterly, Vol. 30 No. 4, pp. 498-518.
- Leithwood, K. & Strauss, T. (2008). *Turnaround schools and the leadership they require*. Toronto: Canadian Education Association.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile.
- Mckenna, B., Nevo, D., Stufflebeam, D. y Thomas, R. (1998). *Guía profesional para la mejora de los sistemas de evaluación del profesorado*. Bilbao, Mensajero.
- Mottier, Lucie (2010). *Evaluación formativa de los aprendizajes. Síntesis de los trabajos francó-fonos, en Rebeca Anijovich (comp.), La evaluación significativa*, Buenos Aires, Paidós, pp. 43-71.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2019). *Liderazgo directivo: dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica*. España: Gobierno de España.
- Robbins S. y Coulter M. (2010). *Administración*. Tercera edición. México: Pearson UNED.
- Robinson, Viviane M. J.; Lloyd, Claire A.; Rowe, Kenneth J. (2014). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. REICE, vol. 12, núm. 4, pp. 13-40
- Sadler, R. (1989). *Formative Assessment and the Design of Instructional Systems*, Instruccional Science, vol. 18, pp. 119-144.
- Sacristán, G. (1992). *Profesionalización docente y cambio educativo*. Buenos Aires, Argentina: Miño y Dávila.

Stufflebeam, D. y Shinkfield, A. (1993). *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica*, Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia.

Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Pueblo y Educación.

Zabalza, M. A. (2012). *El estudio de las “buenas prácticas” docentes en la enseñanza universitaria*. Revista de Docencia Universitaria, vol. 10, nº 1, pp. 17-42.

## **5.2 Fuentes documentales**

Antonio, M. (2020). *El liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en las IEP del nivel primaria Red No 16, UGEL 03, Lima 2018*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Arana, L. y Coronado, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro*. Lima-Perú.

Argote, D. (2018). *Liderazgo de los directivos y su influencia con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la provincia de Ilo, Moquegua 2016*. Arequipa-Perú.

Cano, R. (2021). *Liderazgo directivo en el desempeño docente en la Facultad de Educación de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión-Huacho- Perú*.

Flores, J. (2021). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa Proyecto Integral Chavarría, los Olivos, 2021*. UCV. Lima.

Lázaro, M. (2019). *El liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente en la IE Fe y Alegría No 11 Comas*. UN Enrique Guzmán y Valle, Lima. Perú.

Montenegro Aldana, I. A. (2003). *Evaluación del Desempeño Docente Fundamentos, Modelos e Instrumentos*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio

Reyes, F. & Pastrana, A. (2021). *Factores de desempeño docente y calidad en las universidades públicas de México*. Revista gestión de las personas y tecnología, 14(41), 1-19. <https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i41.5062>

Peralta, H. (2019). *El liderazgo de los directivos y el desempeño pedagógico de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay, 2018*. Huacho-Perú.

Velezmoro, J. (2019). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa "Andrés Avelino Cáceres" del distrito de Parcoy, Pataz, 2017*. Trujillo-Perú.

### **5.3 Fuentes electrónicas**

Alwyn, Ulric (1995). *Apologie de l'évaluation formative, Pédagogie Collégiale*, vol. 8, núm. 3, pp. 24 -32. <http://aqpc.qc.ca/revue/article/apologie-evaluation-formative?pag>

Arana Agüero, L., & Coronado Tarrillo, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro*. Revista EDUCA UMCH, (09), 73-96. <https://doi.org/10.35756/educaumch.201709.33>

Bolívar, A. (2009). *Una dirección para el aprendizaje*. REICE, vol. 1, núm. 7 <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num1/editorial.htm>

Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. (2013). *Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación*. Revista Fuentes, 14, pp.15-60. <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>

Chao Rebolledo, C. (2020). *El CUIDAR en la educación y la escolarización*. MUED. Mujeres Unidas por la Educación (MUxED). <https://www.muxed.mx/post/el-cuidar-en-la-educaci%C3%B3n-y-la-escolarizaci%C3%B3n>

Chiquito, L. (2019). *El liderazgo pedagógico en directoras de preescolar de la región oriente de la ciudad de Puebla*. Universidad Iberoamericana Puebla, México. <https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/4219/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Covarrubias, C. y Mendoza, M. (2013). *La teoría de autoeficacia y el desempeño docente: caso de Chile. Estudios hemisféricos y polares*. Vol.4, núm.2, pp.107-123. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4457452.pdf>
- Faria, R., Reis, P., & Peralta, H. (2016). *La formación de profesores: ¿formación continua o formación postgraduada? Perspectivas de profesores y de líderes de las escuelas*. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(2), 289–296. <https://doi.org/10.6018/reifop.19.2.254891>
- Garbanzo, G. & Orozco, V. (2010). *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*. *Revista Educación*, 34(1), 15-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44013961001.pdf>
- Gómez, K. (30 de julio de 2020). *Los directores son estimuladores del equipo y del trabajo colaborativo*. *Elige educar*. <https://eligeeducar.cl/acerca-del-aprendizaje/los-directores-son-estimuladores-del-equipo-y-del-trabajo-colaborativo/>
- Mateo, J. (2000). *La evaluación del profesorado y la gestión de la calidad de la educación. Hacia un modelo comprensivo de evaluación sistémica de la docencia*. *Revista de investigación educativa*, Vol. 18, núm. 1, pp. 7-34. <https://revistas.um.es/rie/article/download/121451/114141/480641>
- Martínez, S. y Lavín, J. (2017). *Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación. XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa*. COMIE. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>
- Ministerio de educación del Perú. (2013). *Rutas de aprendizaje. Fascículo de gestión escolar*. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado: [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo\\_general\\_gestion\\_de\\_aprendizajes.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_general_gestion_de_aprendizajes.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrado en los aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo\\_gestion\\_escolar\\_centrada\\_en\\_aprendizajes.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_gestion_escolar_centrada_en_aprendizajes.pdf)

- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco del buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Recuperado de: [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Paternina, O. (2021). *Liderazgo del director y su influencia en la calidad educativa de la IE el Dorado*. Universidad Metropolitana de Educación, ciencia y tecnología, Panamá. <https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/handle/001/3591/Omar%20Alexi%20Paternina%20Berastegui.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Riveras, J. (2020). *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas*. Universidad Autónoma de Barcelona, España. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rizo, H. (2004). *Evaluación del docente universitario. Una visión institucional*. Revista Iberoamericana de Educación, vol. 34, núm. 4 <https://rieoei.org/RIE/article/view/3005>
- Robinson, Viviane M. J., Lloyd, Claire A. y Rowe, Kenneth J. (2014). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 2014;12(4):13-40. [fecha de Consulta 18 de septiembre de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55131688002>
- Rockwell, E. (2015). *Contradicciones de la evaluación del desempeño docente*. Educación, formación e investigación, vol. 1, núm. 1. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S160740412008000300001&lng=e s&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S160740412008000300001&lng=e s&nrm=iso)
- Sgreccia, N. y Cirelli, M. (2015). *Cualidades de docentes memorables destacadas por aspirantes a profesor en matemática*. Profesorado. Revista de Currículum y



Formación de Profesorado, Vol. 19, núm.2, pp. 333-350.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56741181021>

Torcatt, T. (2020). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta*. Universidad de Zulia, Venezuela.  
<https://www.redalyc.org/journal/280/28064146003/28064146003.pdf>

Vargas, P. (2021). *El liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño del docente en las Unidades Educativas privadas de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/31962/1/091%20GTH.pdf>

Veleda, C. (2016). *¿Una bala de plata para mejorar la calidad educativa? La formación de los supervisores y directores de escuela*. Buenos Aires, CIPPEC. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/07/Veleda-y-Achaval-Una-bala-de-plata-Formaci%C3%B3n-directivos.pdf>

Weinstein, et al. (2009). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje*. [http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art2\\_htm.htm#3](http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art2_htm.htm#3)

## **ANEXOS**



## ANEXO N° 02

### UNIVERSIDAD NACIONAL “JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN” ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Estimado(a) docente, Lee atentamente cada pregunta, luego responda con veracidad y honestidad. La información que proporcionará será muy importante para fundamentar mi trabajo de investigación

INSTRUCCIONES: priorice una de las respuestas y marque con una X la respuesta que usted crea conveniente, teniendo en cuenta que:

1. Nunca                      2. Casi nunca                      3. A veces                      4. Casi siempre                      5. Siempre

ÍTEMS O PREGUNTAS	1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
<b>ESTABLECIMIENTO DE METAS Y EXPECTATIVAS</b>					
1. El director realiza la planificación y monitoreo de metas de aprendizaje previstas.					
2. El director establece las normas y expectativas en la gestión institucional.					
3. El director estimula la participación del personal para lograr las metas establecidas.					
4. El director promueve expectativas de logro según visión y misión institucional.					
<b>DOTACIÓN DE RECURSOS ESTRATEGICOS</b>					
5. El director gestiona la selección de recursos para lograr objetivos institucionales.					
6. El director monitorea el cumplimiento de la asignación de recursos establecidas por consenso.					
7. El director hace uso de los recursos de acuerdo a la prioridad de proyectos delimitados.					
<b>PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA Y EL CURRÍCULO</b>					
8. El director participa en la gestión pedagógica apoyando, acompañando y evaluando.					
9. El director realiza la coordinación con los docentes para la evaluación de enseñanza y el currículo.					
10. El director planifica visita de aula y cumple con la retroalimentación a los docentes.					
11. El director cumple con planes de supervisión y seguimiento para implantar					
<b>PROMOCIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE LOS PROFESORES</b>					
12. El director practica el liderazgo centrado en el aprendizaje con los maestros.					
13. El director desarrolla el liderazgo profesional formal en la gestión institucional.					
14. El director excluye en su gestión el liderazgo profesional informal.					
15. El director implanta enfoque de liderazgo democrático para fortalecer el desempeño docente.					
16. El director promueve el liderazgo integral director-docentes para lograr los propósitos establecidos como imagen institucional.					
<b>GARANTÍA DE UN AMBIENTE ORDENADO Y DE APOYO</b>					
17. El director monitorea sobre la asignación del tiempo para enseñanza y aprendizaje					
18. El director elimina la reducción de presiones e interrupciones en la función que desempeñan los docentes.					
19. El director gestiona la implementación de entornos ordenados para el aprendizaje en aula, laboratorio, auditorio y aula de innovación.					
20. El director gestiona un ambiente extensivo fuera de aula para esparcimiento de los estudiantes, docentes y padres de familia.					



**ANEXO N° 03**

**UNIVERSIDAD NACIONAL “JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN”  
ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES**

Estimado(a) docente, agradezco su valiosa colaboración. Lee atentamente cada pregunta, luego responda con veracidad y honestidad. La información que proporcionará será muy importante para fundamentar mi trabajo de investigación

**INSTRUCCIONES:** Cada pregunta presenta cinco alternativas, priorice una de las respuestas y marque con una X la respuesta que usted crea conveniente, teniendo en cuenta que:

1. Nunca                      2. Casi nunca                      3. A veces                      4. Casi siempre                      5. Siempre

ÍTEMS O PREGUNTAS	1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
<b>SOCIAL</b>					
1. Los docentes hacen uso de la evaluación democrática y participativa con sus estudiantes.					
2. Los docentes promueven el trabajo colectivo y toma de decisiones al momento de ser evaluados.					
3. Los docentes muestran interés para que los evaluados cuenten con apoyo de otros.					
4. Los docentes tienen una idea clara que los evaluados conocen los estándares pueden comparar su estado actual y comprometerse a mejorar.					
5. Los docentes colabora cuando los evaluadores cuentan con cualificación inapelable y asumidos por expertos idóneos.					
6. Los docentes muestran interés cuando es planeada, desarrollada y aplicada a toda la comunidad educativa.					
<b>POLÍTICA</b>					
7. Los docentes tiene participación activa cuando la evaluación es tomada según los propósitos a nivel regional e institucional.					
8. Los docentes consideran como prioridad la experiencia de los evaluadores como garantía en su desempeño.					
9. Los docentes requieren ser partícipes e interactuar con los evaluadores y evaluados para mejorar el modelo evaluativo.					
10. Los docentes necesitan que la evaluación sea transparente, congruente y pertinente con alta credibilidad.					
11. Los docentes por consenso aceptan la consideración de modelos locales de evaluación, sin elementos punitivos y condicionamientos.					
<b>ÉTICA</b>					
12. Los docentes exigen que las evaluaciones se lleven a cabo ética y legalmente en beneficios de los usuarios.					
13. Los docentes aceptan que las evaluaciones sean de acuerdo a los estándares establecidos como legítimo derecho.					
14. Los docentes exigen que el uso de la información sobre resultados es legítimo derecho para el bienestar de todos los involucrados.					

ÍTEMS O PREGUNTAS	1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
<b>TEÓRICA Y FILOSÓFICA</b>					
15. Los docentes aceptan ser evaluados dentro de los modelos educativos vigentes.					
16. Los docentes están de acuerdo que la evaluación se centre en los componentes evaluativos.					
17. Los docentes exigen que la evaluación tenga un soporte un sustento teórico según perfil de egreso de los estudiantes.					
18. Los docentes asumen ser evaluados de acuerdo a los estándares de aprendizaje establecidos.					
<b>DE FINES Y USOS</b>					
19. Los docentes realizan la retroalimentación como mejora de aprendizaje de acuerdo a la necesidad de los estudiantes.					
20. Los docentes realizan la autorreflexión de manera permanente para la mejora en su desempeño.					
21. Los docentes asumen la evaluación como realización profesional y cultura institucional.					
<b>PROCEDIMENTAL</b>					
22. Los docentes consideran que la evaluación aplicada a etapas de la vida profesional son parte de su función como formador.					
23. Los docentes se muestran valoradas cuando la evaluación es administrada por expertos.					
24. Los docentes muestran apertura para ser evaluados con instrumentos fiables.					
25. Los docentes solicitan sean evaluados en su entorno laboral sin condiciones punitivas con evaluadores acreditados.					
<b>METODOLOGÍA</b>					
26. Los docentes utilizan la autoevaluación como herramientas confiables para recoger datos y tomar decisiones.					
27. Los docentes hacen uso de heteroevaluación como instrumento confiable para recabar información.					
28. Los docentes promueven en su práctica la evaluación entre pares como garantía e imparcialidad para verificar evidencias.					

## LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA IEP “LOS NIÑOS DEL MILENIO”, MEDIO MUNDO VÉGUETA 2019

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PRINCIP	¿Qué relación existe entre liderazgo del director y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019?	Determinar la relación que existe entre liderazgo del director y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019	Existe una relación significativa entre liderazgo del director y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019	Variable Independiente	Establecimiento de metas y expectativas  Dotación de recursos estratégicos	<b>1. Enfoque de la investigación:</b> Cuantitativo <b>2. Tipo de estudio:</b> Correlacional causal-explicativo. <b>3. Diseño:</b> Investigación no experimental-transversal. <b>4. Técnicas</b> Encuesta <b>5. Instrumento</b> Cuestionario de 48 ítems <b>6. Población:</b>  <b>7. Muestra:</b>  <b>8. Análisis interpretación de la información</b> - Tablas - Figuras - Microsoft Excel 2019 - Software spss v 25.
ESPECÍFICOS	¿Cuáles la relación existente entre establecimiento de metas y expectativas y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019?	Identificar la relación que existe entre establecimiento de metas y expectativas y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019	El establecimiento de metas y expectativas tiene relación significativa con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019	(x)  Liderazgo del director	La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo  Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores  Garantía de un ambiente ordenado y de apoyo	
	¿Cómo la dotación de recursos estratégicos se relaciona con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019?	Establecer la relación entre la dotación de recursos estratégicos y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019	Existe una relación significativa entre la dotación de recursos estratégicos y el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019			
	¿Qué relación existe entre la planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019?	Determinar la relación que existe entre la planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019	La planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo tiene relación significativa con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019		Social  Política  Ética  Teórica y filosófica	
	¿Cuáles la relaciona que existe entre promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019?	Analizar la relación que existe entre promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019	Existe una relación significativa entre promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019	Variable Independiente (Y)  Desempeño de los docentes	De fines y usos  Procedimental  Metodología	
	¿Qué relación existe entre garantía de un ambiente ordenado y de apoyo y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019?	Analizar la relación existente entre garantía de un ambiente ordenado y de apoyo y desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019	Existe una relación significativa entre garantía de un ambiente ordenado y de apoyo con el desempeño de los docentes en IEP “Los niños del milenio”, Medio Mundo Végueta 2019			

### MATRIZ DE DATOS

Código	Liderazgo del director																									ST1	V1
	Establecimiento de metas y expectativas					Dotación de recursos estratégicos				Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo					Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores					Garantía de un ambiente ordenado y de apoyo							
	1	2	3	4	S1	5	6	7	S2	8	9	10	11	S3	12	13	14	15	16	S4	17	18	19	20	S5		
1	4	2	2	2	10	3	2	2	7	2	3	3	3	11	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	11	53	Regular
2	1	1	1	2	5	2	1	1	4	2	3	1	1	7	2	3	1	1	1	8	2	3	1	1	7	31	Deficiente
3	3	4	4	4	15	4	4	4	12	2	4	4	4	14	2	4	4	4	4	18	2	4	4	4	14	73	Regular
4	3	3	3	3	12	2	3	3	8	2	3	3	3	11	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	11	56	Regular
5	4	2	2	2	10	3	3	3	9	2	3	3	3	11	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	11	55	Regular
6	1	1	1	2	5	2	1	1	4	2	3	1	1	7	2	3	1	1	1	8	2	4	4	4	14	38	Deficiente
7	3	2	2	2	9	2	2	2	6	2	3	3	3	11	2	3	2	3	2	12	2	3	2	3	10	48	Regular
8	3	5	5	5	18	2	5	5	12	2	4	5	5	16	2	4	4	5	5	20	2	4	5	5	16	82	Bueno
9	1	1	1	2	5	2	1	1	4	2	3	1	1	7	2	3	1	1	1	8	2	3	1	1	7	31	Deficiente
10	4	2	2	2	10	3	3	3	9	2	3	3	3	11	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	11	55	Regular
11	4	2	2	2	10	3	3	3	9	2	3	3	3	11	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	11	55	Regular
12	1	1	1	2	5	2	1	1	4	2	3	1	1	7	2	3	1	1	1	8	2	3	1	1	7	31	Deficiente
13	4	2	5	5	16	3	3	3	9	2	3	3	3	11	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	11	61	Regular
14	3	5	5	5	18	2	5	5	12	2	4	5	5	16	2	4	4	5	5	20	2	4	5	5	16	82	Bueno
15	4	2	2	2	10	3	3	3	9	2	3	3	3	11	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	11	55	Regular
16	4	2	2	2	10	3	3	3	9	2	3	3	3	11	2	1	1	1	3	8	2	3	3	3	11	49	Regular
17	3	4	4	4	15	2	4	4	10	2	4	4	4	14	2	4	4	4	4	18	2	4	4	4	14	71	Regular
18	4	2	2	2	10	3	3	3	9	2	3	3	3	11	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	11	55	Regular
19	3	5	5	5	18	2	5	5	12	2	4	5	5	16	2	4	4	5	5	20	2	4	5	5	16	82	Bueno
20	4	2	2	2	10	3	2	2	7	2	3	3	3	11	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	11	53	Regular

Codigo	Desempeño de los docentes																											V2									
	Social						Politica					Etica				Teórica y filosófica				De fines y usos				Procedimental					Metodología				ST2				
	1	2	3	4	5	6	S6	7	8	9	10	11	S7	12	13	14	S8	15	16	17	18	S9	19	20	21	S10	22		23	24	25	S11	26	27	28	S12	
1	3	2	3	2	2	3	15	3	2	2	3	2	12	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	73	Acceptable
2	3	1	1	2	2	1	10	2	1	1	1	2	7	2	1	2	5	2	1	3	1	7	2	1	1	4	2	1	1	1	5	2	1	1	4	42	Insuficiente
3	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	2	8	2	2	2	6	57	Acceptable
4	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	14	2	3	3	8	2	3	3	3	11	2	3	3	8	2	5	5	5	17	2	3	2	7	83	Acceptable
5	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	3	2	12	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	71	Acceptable
6	3	1	1	2	2	1	10	2	1	1	1	2	7	2	1	2	5	2	1	3	1	7	2	1	1	4	2	1	1	1	5	2	1	1	4	42	Insuficiente
7	3	2	1	2	2	1	11	2	2	2	1	2	9	2	1	2	5	2	1	3	1	7	2	1	3	6	2	1	3	1	7	2	1	2	5	50	Insuficiente
8	3	5	5	3	5	5	26	2	5	5	5	5	22	5	5	5	15	5	5	2	5	17	5	5	4	14	4	5	5	4	18	4	5	5	14	126	Excelente
9	3	1	1	2	2	1	10	2	1	1	1	2	7	2	1	2	5	2	1	3	1	7	2	1	1	4	2	1	1	1	5	2	4	4	10	48	Insuficiente
10	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	3	2	12	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	71	Acceptable
11	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	3	2	12	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	71	Acceptable
12	3	1	1	2	2	1	10	2	1	1	1	2	7	2	1	2	5	2	1	3	1	7	2	1	1	4	2	1	1	1	5	2	1	1	4	42	Insuficiente
13	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	3	2	12	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	71	Acceptable
14	3	5	5	3	5	5	26	2	5	5	5	5	22	5	5	5	15	5	5	2	5	17	5	5	4	14	4	5	5	4	18	4	5	5	14	126	Excelente
15	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	3	2	12	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	71	Acceptable
16	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	3	2	12	3	3	2	8	3	1	1	1	6	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	66	Acceptable
17	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	14	2	2	2	6	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	2	8	2	2	2	6	66	Acceptable
18	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	3	2	12	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	3	9	3	3	2	3	11	3	3	2	8	72	Acceptable
19	3	5	5	3	5	5	26	2	5	5	5	5	22	5	2	2	9	5	5	2	5	17	5	5	4	14	4	5	5	4	18	4	5	5	14	120	Excelente
20	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	3	2	12	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	2	8	71	Acceptable