



Marco de buen desempeño del directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas - 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Bladimir Jonny Luján García

ASESORA:

Dra. Nancy Elena Cuenca Robles

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

PERÚ - 2018

.....

Dr. Willian Sebastián Flores Sotelo
Presidente del jurado

.....

Dr. Dora Lourdes Ponce Yactayo
Secretaria del jurado

.....

Dra. Nancy Elena Cuenca Robles
Vocal del jurado

Dedicatoria

Al Altísimo, por ser el benefactor de todo lo existente; a mis eternos maestros, mis padres; y a todos los docentes por vocación, que consagran su existencia a la optimización de la calidad educativa de nuestro país.

Bladimir

Agradecimiento

Expreso mi más sincera gratitud a la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, por abrirme el camino a lograr mi superación y permitir alcanzar mis metas profesionales de manera exitosa. Del mismo modo, a mi asesora, Dra. Nancy Elena Cuenca Robles por su paciencia y dedicación en esta ardua, pero, gratificante labor investigativa.

El autor

Yo, Bladimir Jonny Luján García, identificado con DNI N° 44061863, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestro en Administración Educativa, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Marco de buen desempeño del directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas - 2017” presentada, para la obtención del grado académico de Maestro en Administración Educativa, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 17 de marzo del 2018

Firma

Bladimir Jonny Luján García

DNI: 44061863

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: “Marco de buen desempeño del directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017” cuyo objetivo fue determinar la relación entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestro en Administración Educativa.

La presente investigación se ha estructurado en siete capítulos y un anexo: En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene la realidad problemática, trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta el método, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI, y VII contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias.

En relación con los resultados se obtuvieron que, el 53% de los docentes de las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, manifiestan que el desempeño del directivo se encuentra en un nivel regular. Mientras el 44,6%, de dichos docentes, se ubican en un nivel regular en cuanto a su desempeño.

Por tanto señores miembros del jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación debido a que se ha cumplido con los requisitos establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

El autor

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	19
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4. Formulación del problema	51
1.5. Justificación del estudio	52
1.6. Hipótesis	53
1.7. Objetivos	53
II. Método	55
2.1. Diseño de investigación	56
2.2. Variables, operacionalización	57
2.3. Población y muestra	61
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	62
2.5. Métodos de análisis de datos	66
2.6. Aspectos éticos	67
III. Resultados	68
IV. Discusión	81
V. Conclusiones	87
VI. Recomendaciones	89
VII. Referencias	91

Anexos

97

Anexo 1. Artículo científico

Anexo 2. Matriz de consistencia

Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

Anexo 4. Validez de instrumentos

Anexo 5. Permiso de la institución donde se aplicó el estudio

Anexo 6. Base de datos

Anexo 7. Prints de resultados

	Página
Tabla 1. Operacionalización de la variable desempeño directivo	58
Tabla 2. Operacionalización de la variable desempeño docente	60
Tabla 3. Población docente de las II.EE, RED N° 22, UGEL N° 04, Comas - 2017	61
Tabla 4. Dimensiones de la variable desempeño directivo	63
Tabla 5. Dimensiones de la variable desempeño docente	63
Tabla 6. Validez de los cuestionarios	64
Tabla 7. Niveles de confiabilidad	65
Tabla 8. Resultado de la fiabilidad del desempeño directivo y desempeño docente	65
Tabla 9. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable desempeño directivo	69
Tabla 10. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	70
Tabla 11. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación de los procesos pedagógicos.	71
Tabla 12. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable desempeño docente	72
Tabla 13. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	73
Tabla 14. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes.	74
Tabla 15. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la participación en la gestión de la institucionalidad.	75
Tabla 16. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	76

Tabla 17. Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017	77
Tabla 18. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman significativa entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.	78
Tabla 19. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.	79
Tabla 20. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.	80

	Página
Figura 1. Estructura del Marco de buen desempeño del directivo	30
Figura 2. Dominios del Marco de buen desempeño del directivo	31
Figura 3. Competencias del Marco de buen desempeño del directivo	33
Figura 4. Sistema de Dirección Escolar	36
Figura 5. Proceso de enseñanza – aprendizaje	45
Figura 6. Estructura del Marco de buen desempeño docente	47
Figura 7. Niveles de la variable desempeño directivo	69
Figura 8. Niveles de la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	70
Figura 9. Niveles de la orientación de los procesos pedagógicos.	71
Figura 10. Niveles de la variable desempeño docente.	72
Figura 11. Niveles de la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	73
Figura 12. Niveles de la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes.	74
Figura 13. Niveles de la participación en la gestión de la institucionalidad.	75
Figura 14. Niveles del desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	76

La investigación titulada: Marco de buen desempeño del directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas - 2017, tiene por objetivo determinar la relación entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

El tipo de investigación es básica, con un nivel descriptivo, con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal correlacional. Se tuvo una población conformada por 105 docentes de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas. Además, se tuvo una muestra representada por 83 docentes. El tipo de muestreo fue probabilística aleatoria simple. La técnica empleada para la recopilación de datos fue encuesta y los instrumentos de recolección de información fueron dos cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach (0,982 y 0,921), con lo cual se demuestra alta confiabilidad.

Respecto a los resultados se obtuvieron que, el 53% de los docentes de las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, manifiestan que el desempeño del directivo se encuentra en un nivel regular. Mientras el 44,6% de dichos docentes, se ubican en un nivel regular en cuanto a su desempeño. Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.568$), lo que indica una correlación positiva moderada, asumiendo que existe relación significativa entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

Palabras clave: Desempeño directivo, desempeño docente, preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes, participación en la gestión de la institucionalidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

Entitled research: framework for good performance of the directors and the teaching performance in educational institutions of the RED No. 22, UGEL No. 04, eat - 2017, it aims to determine the relationship between the good performance of the Executive framework and the teaching performance in educational institutions of the RED No. 22, UGEL No. 04, Comas - 2017.

The type of research is basic, with a descriptive level, with a quantitative approach, of non-experimental design with a correlational cross-section. There was a population made up of 105 teachers of the RED No. 22, UGEL No. 04, commas. In addition, had a sample represented by 83 teachers. The type of sampling was probabilistic simple. The data collection technique was survey and data collection instruments were two questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Alpha's Cronbach (0,982 and 0,921), with which demonstrates high reliability.

Regarding the results obtained, 53% of the teachers of the educational institutions of the RED N° 22, UGEL N° 04, Comas - 2017, who works in the manager's performance, is at a regular level. While 44.6% of these teachers, is located at a regular level in terms of performance. Spearman Rho test, is the value of the correlation coefficient is ($r = 0.568$), which indicates a positive correlation moderate, assuming that there is a significant relationship between the good performance of the Executive framework and teaching performance in educational institutions of the RED No. 22, UGEL No. 04, Comas - 2017.

Key words: performance of the direct, teaching performance, readiness to learn from students, teaching to the learning of students, participation in the management of the institutions and development of identity and professionalism teaching.

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

La imperiosa necesidad de mejorar la calidad educativa ha conllevado que muchos países coloquen como primer acápite en sus agendas la mejoría de sus inversiones para este sector, haciendo ambiciosos intentos de grandes reformas educativas.

Una de las brechas que separa a un país de otro es el resultado que obtiene cada tres años producto de un Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos, PISA, realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) con el cual se evidencia en qué posición está su sistema educativo en calidad, equidad y eficiencia (OCDE, 2016).

Barber y Mourshed (2008) manifestaron que: “el fracaso o la baja calidad educativa de un país es atribuido a su sistema educativo, y esto a factores fundamentales como la idoneidad y el desempeño docente, la eficiencia y liderazgo de la gestión directiva” (p. 43).

A nivel mundial, el éxito de la calidad de los aprendizajes está destinado al desempeño que ejercen sus profesores íntimamente relacionado con el buen actuar de la parte directiva. Países exitosos como Singapur, contemplan la necesidad de medir el desempeño docente a partir de un Sistema de Gestión de la Mejora del Rendimiento. En ello, cada doce meses los maestros están en la obligación de someterse a un tipo de evaluación dentro de sus centros escolares donde son los directivos quienes ejercen el papel de evaluadores del desempeño docente (Ventas, 2016).

Mientras en China, se desarrolla un complicado sistema dirigido a medir la calidad de sus maestros. Los parámetros son establecidos por niveles: nacional, local e institucional, en este último los directivos y la comunidad educativa son los responsables de llevar a cabo la evaluación sobre desempeño de sus docentes. Pero no solo por sus habilidades y capacidades, sino que también por su desarrollo profesional, ética.

Del mismo modo, en Japón, hay un compromiso directo entre la parte

directiva y los docentes, estos establecen objetivos al principio del periodo escolar, y al finalizarlo se realiza una evaluación hasta qué grado los ha logrado. Sin embargo, en el año lectivo, los maestros son constantemente supervisados (vía filmaciones) por equipo de docentes, investigadores y políticos, quienes cumplen con hacer un análisis si existe una correlatividad entre lo planificado y los propósitos de aprendizaje que se lograron.

En cambio, en Finlandia, se eliminó desde los años 90 el sistema de monitoreo escolar e implementó un tipo de evaluación del docente que es llevado a cabo en cada colegio, centrado en la confianza que ejerce el directivo con el maestro presentando un desempeño docente de manera informal.

En América Latina, países como Chile, realizan su evaluación de desempeño, donde el director y subdirector elaboran un informe referencial del actuar del desempeño del docente ya sea este del sector público como privado y es entregado a un evaluador. Asimismo, se realiza una revisión de la carpeta pedagógica, donde se incluye la documentación sobre una unidad didáctica, la consideración de la filmación de una clase de 40 minutos y una autoevaluación serán contempladas para medir el desempeño de los docentes (Ventas, 2016).

Mientras que en México, no existen lineamientos sólidos con respecto al recojo del desempeño docente. Debido a ello se ha generado serios problemas donde los agentes educativos consideran negativa las evaluaciones que midan estos indicadores porque los consideran subjetivas, punitivas y descontextualizadas. Más aún, consideran que los evaluadores de este proceso (los directivos), no se encuentran preparados para ejercer esta función.

En el Perú, miembro de la OCDE, la indiscutible baja calidad del sistema educativo de la Educación Básica ha generado, desde el Ministerio de Educación, grandes iniciativas de reforma. Empezando por la parte legislativa y normativa: en el 2002 la Ley General de Educación N° 28044; 2006 la Ley N° 28740 del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace); 2007 la Ley N° 29062, Ley de Carrera Pública Magisterial.

Consecutivamente la Ley N°29944, Ley de la Reforma Magisterial que tiene como finalidad de reglamentar a su predecesora con explicaciones concretas dirigidas al trabajo educativo que deben desempeñar los agentes de la educación. Pasando por la creación de órganos de apoyo como es el Consejo Nacional de Educación (CNE), a cargo de la elaboración del Proyecto Educativo Nacional al 2021(PEN al 2021) y los Proyectos Educativos Regionales.

La Sineace, sistema que regula los servicios que brindan las instituciones públicas y privadas. La Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC), encargada del diseño e implementación de evaluaciones de logros de aprendizaje, realizadas anualmente. Sin embargo, lamentablemente, los resultados aún siguen siendo desalentadores pese a que se evidencia una tendencia de crecimiento (Ministerio de Educación del Perú, 2017).

Guerrero (2012) mencionó que en el Perú la explicación de la baja calidad de los aprendizajes de los alumnos de educación básica tiene como repercusión la falencia en la formación de los docentes y sobre su desempeño en los salones de clase. De la misma manera, lo atribuyó a la gestión escolar, donde el directivo asume su función netamente administrativa, que, dicho de paso, está ajena a los aprendizajes. Ceñida en el cumplimiento de las normas, con una estructura casi autoritaria, piramidal, de subyugación y nada participativa.

La no reorganización o reestructuración del sistema educativo, más aún, el no seguimiento y evaluación constante por la mejora en la calidad docente y directivo, y todo aquello concerniente a sus desempeños, conllevará a que la eficacia óptima que se espera, sea un fracaso latente; debido a que la realidad mundial y nacional, requieren que la educación brinde las herramientas y mecanismos al ser humano para que este sea capaz de enfrentarse a los retos y desafíos de los cambios que se suscitan.

En el 2012 y 2014 el Ministerio de Educación del Perú (Minedu) aprueba una serie de lineamientos para establecer el buen desempeño docente y directivo en las escuelas. A estas guías los denomina: Marco de Buen Desempeño Docente y Marco de Buen Desempeño del Directivo, respectivamente.

Dicho esto, el docente y el directivo se convierten en piezas clave para la mejora y el fortalecimiento de la educación. Más aún, a este último, le confiere el perfil de líder pedagógico entendido esto como aquel “que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico” (Minedu, 2014, pp.14-15). Pero manteniendo el cargo de autoridad máxima y representante legal de su escuela que lidera, tal cual lo manifiesta el artículo 55 de la Ley General de la Educación.

No obstante, esta autoridad funcional que se le designa, no es suficiente por sí sola, tal cual nos menciona Bolívar (2016) ya que su ejercicio debe darse en conjunto con el otro agente educativo, a la vez debe, este liderazgo, incluir la autoridad profesional y moral, así como la colegialidad y acuerdo.

Las instituciones educativas (II.EE), de las redes educativas, de la UGEL N° 04, Comas no son ajenas al problema de la calidad educativa, ello manifestado en los resultados de las Evaluaciones Censales 2016 (ECE), donde solo el 16,3% de los alumnos están ubicados en el nivel satisfactorio en el área de Comunicación, y un 11,6% en el área de Matemática (UMC, 2016).

Partiendo de dichos resultados, muchos de los maestros manifiestan que este problema persiste debido a que los directivos, aún, dirigen su gestión de la forma tradicionalista, autoritaria, coercitiva e intransigente, más aún no se acoplan en su totalidad a los nuevos lineamientos que han sido emanados: el dominio de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, y el de la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Que llevaría a que estos hechos estén repercutiendo en la mejoría de la labor docente ocasionando el problema manifestado y el estancamiento del buen desempeño.

Por lo cual, con la presente investigación, se busca conocer si existe relación entre el desempeño directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, lo que contribuirá al proceso de reforma de la escuela que se pretende.

1.2. Trabajos previos

1.2.1 Trabajos previos internacionales

López (2016) en su tesis magistral titulada *La autoevaluación institucional y el desempeño docente en la calidad del servicio educativo que brinda la escuela de educación básica “Crnl. Félix Humberto Pineda Correa” del cantón Arenillas, año lectivo 2013 – 2014*, planteó como objetivo determinar en qué medida el liderazgo, la organización curricular y la convivencia escolar se relacionan con el desempeño docente que brinda la escuela de educación básica. Para lo cual, desarrolló una investigación no experimental, de nivel correlacional de corte transversal. Como muestra tuvo a 51 estudiantes y 10, entre docentes y directivos. Se obtuvo como resultados, en la encuesta dirigida a los alumnos, la existencia de una correlación positiva débil entre las variables desempeño docente y autoevaluación institucional. Mientras, en la encuesta dirigida a los maestros y directivos, encontró una correlación positiva media entre las variables autoevaluación institucional y desempeño docente. Del mismo modo, el resultado, en la relación entre liderazgo y desempeño docente, arrojó la no existencia correlacional entre dichas variables. Con dicho resultado se demostró que, el desempeño docente es independiente del nivel de liderazgo. La investigadora concluyó que, ante una mayor organización curricular se da un mejor desempeño docente. De igual manera, ante una mayor convivencia escolar se da un mejor desempeño docente.

Narea y Páez (2015) en su investigación *El clima organizacional incide en el desempeño directivo y docente de la escuela vespertina Obando Pacheco, en el año lectivo 2014 – 2015*, plantearon como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los directivos y docentes de la escuela fiscal vespertina Francisco Obando Pacheco # 44. En esta investigación se utilizó el método investigativo de campo y el método inductivo – deductivo, que fue aplicado a los directivos y docentes de forma colectiva a partir de una encuesta, entrevista y un cuestionario. Su universo poblacional estuvo conformado por 95 personas distribuidas entre directivos y docentes. Como resultado obtuvieron que, el 71% de los docentes manifestaron que el clima laboral incide, a veces, en el

desempeño de directivos y docentes, debido a que al momento de realizar una actividad administrativa no todos comparten la idea de querer realizar dicha actividad. Del mismo modo, concluyeron que el desempeño laboral de dichos actores educativos se siente afectado por el mal liderazgo de sus directivos, desmotivando la participación en sus actividades laborales.

Gonzales (2013) en su investigación titulada *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas*. Tuvo como objetivo analizar la gestión de la parte directiva y el desempeño laboral de los docentes de la U.E.E. José Tadeo Monagas, Municipio de Baralt, estado de Zulia. Para lo cual, desarrolló una investigación descriptiva, de campo, no experimental y transversal. El instrumento utilizado fue un cuestionario escala likert con 21 ítems, cuya validación fue por juicio de expertos y una confiabilidad de 0.97 que se obtuvo por el coeficiente Alfa de Cronbach. La aplicación se realizó a una población de 02 directivos y 22 docentes. Dicha investigadora llegó a la conclusión que los directivos no implementan un tipo de gestión que promueva una mejoría constante del desempeño laboral de los docentes, esto debido a que no permiten la participación de los maestros en la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización estudiantil.

Tapia, Becerra, Mansilla y Saavedra (2011) llevaron a cabo una investigación titulada *Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables*. Dicha investigación tuvo como objetivo describir aspectos distinguidos del liderazgo directivo en instituciones educativas de enseñanza media en contextos de alta vulnerabilidad social, desde el discernimiento de sus actores. Desarrollaron un tipo de investigación cualitativo y descriptivo. Aplicaron la técnica de grupos focales y entrevistas semiestructuradas a 102 docentes y directivos (muestreo por grupo social, naturaleza intencional) de instituciones educativas del nivel secundario municipalizado de la región de la Araucanía, Chile. Dichos investigadores concluyeron que el liderazgo directivo va a promover relaciones de confianza y mostrar una alta valoración hacia la diversidad, evidenciado en un compromiso alto con los estudiantes, del mismo modo, en la explicitación de valores relacionados en el PEI (Proyecto Educativo Institucional).

Murillo y Román (2011) en su investigación, *La distribución del tiempo de los directores de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes*. Plantearon tres objetivos, determinar cómo distribuyen el tiempo los directores de escuelas de América Latina en el desempeño de sus funciones, identificar qué características del directivo y de la escuela inciden en esa distribución y determinar su incidencia en el desempeño de los alumnos. Tuvo como población a 2 580 directivos de 16 países y una muestra de 2580 directores. Obtuvieron como resultado que el 57,7% de los directivos dedican la totalidad de la jornada laboral a la institución, mientras que el 80%, corresponde a tareas netamente directivas y el 20% a la enseñanza en el aula. Ahondando, usan un promedio del 25% de su tiempo en labores administrativas, un 16% en tareas relacionadas con el liderazgo instructivo, y un 16% a labores de asesoramiento y supervisión a los maestros, variando en demasía de un país a otros. Concluyeron que es vital una reformulación de las políticas de la labor directiva en América Latina. Más aún, disminuir las cargas o actividades administrativas de estos con la finalidad de que puedan centrarse a tareas netamente dirigidas al liderazgo pedagógico.

1.2.2 Trabajos previos nacionales

Méndez (2016) en su tesis: *Coaching educativo y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la Red N° 5, Ventanilla, 2016*. Tuvo como objetivo general determinar la relación entre el coaching educativo y el desempeño directivo de las II.EE de la mencionada Red educativa. La población estuvo conformada por 259 docentes, la muestra fue 155 docentes de la Red N° 5 Ventanilla, y el tipo de muestro es probabilística. La encuesta fue la técnica empleada y como instrumentos de recolección de datos, los cuestionarios. Estos fueron validados a partir de juicios de expertos y se determinó su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach: (0,935 y 0,962), que demuestra alta confiabilidad. Se obtuvo como resultado la existencia de una correlación positiva moderada entre variables y su relación es significativa al 95% llegando a la conclusión que existe relación significativa entre el coaching educativo y el

desempeño directivo en las instituciones educativas de la Red N° 5, Ventanilla, 2016.

Ramírez (2016) en su tesis magistral, *Desempeño directivo y la gestión pedagógica del director en las instituciones educativas de la Red N° 05 Ventanilla, 2015*, tuvo como objetivo determinar la relación entre el desempeño directivo y la gestión pedagógica en las II.EE de dicha Red educativa. 120 docentes conformaron su muestra. La encuesta fue la técnica empleada y como instrumento, el cuestionario. Llegó a las siguientes conclusiones, con la prueba estadística de Rho Spearman, existe una relación directa entre la gestión educativa y el desempeño directivo, arrojando una correlación de 0,872 con un valor de significancia (bilateral) 0,000; lo cual mostró que la correlación es positiva, rechazando la hipótesis nula y se aceptando la hipótesis alterna. La autora afirmó la existencia de una relación directa entre el desempeño directivo y la gestión pedagógica del directivo de las educativas de la Red N° 05 Ventanilla, 2015.

Oré (2016) en su tesis magistral *Gestión educativa y desempeño docente en tres instituciones educativas de la Red 02 UGEL 03 distrito de Lima, 2015*, planteó como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el desempeño docente en tres instituciones educativas de la Red 02 UGEL 03 distrito de Lima, 2015. Para lo cual realizó una investigación básica o fundamental de naturaleza cuantitativa, carácter correlacional y alcance transversal, siendo su diseño no experimental. Utilizó como instrumento un cuestionario tipo escala de Likert, para ambas variables, con la técnica de la encuesta que fue aplicado a una muestra de 100 docentes de las tres instituciones, centrados en el nivel primario. Dicha investigación arrojó como resultado 0.348 determinadas por Rho Spearman. Y la investigadora concluyó de que existe una moderada correlación entre la variable gestión educativa y desempeño docente en las tres instituciones educativas de la Red 02 UGEL 03 distrito de Lima, 2015. Con un nivel moderado de significancia $p = 0.000 < 0.05$.

Tipiani (2015) en su investigación, *El liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones del nivel secundario de la provincia de Aija – Áncash 2015*. Cuyo objetivo fue determinar el grado de relación entre el estilo de de liderazgo consultivo y el desempeño docente. Utilizó una encuesta validada que fue aplicada a una población de 100 docentes. Como resultado obtuvo que el estilo de liderazgo consultivo tiene un grado superior de correlatividad con el desempeño docente. Señaló que el 41% de los maestros calificaron el estilo del director como consultivo, continuado por el autoritario benevolente, 27%, autoritario coercitivo, 17%, y 15% como participativo. De la misma manera, el 50% y 46% de los docentes pertenecientes al estilo de liderazgo consultivo alcanzaron logros previstos y destacados de desempeño docente respectivamente, mientras que solo el 9% y 15% de estos, bajo el estilo autoritario coercitivo alcanzaron las metas propuestas. Se llegó a la conclusión de que el liderazgo consultivo es el que guarda relación significativa con el desempeño docente.

Reodolfo (2015) en su investigación que lleva por título *Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja - departamento de Junín - 2015*. Planteó como objetivo determinar la relación que existe entre las variables de liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja, departamento de Junín, 2015. Mediante dos cuestionarios. Dichos instrumentos fueron aplicados a una muestra probabilística de 102 docentes, cuya población fue de 139 profesores. Estuvo diseñada bajo un enfoque cuantitativo, utilizando el diseño descriptivo correlacional, de tipo no experimental y transversal. Este investigador llegó a la conclusión de que el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja, departamento de Junín, 2015.

Rojas e Hinostroza (2014) realizaron su tesis doctoral titulada *Desempeño docente y gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Surco, UGEL 07, 2013*. El objetivo fue determinar el grado de relación que existe entre la gestión educativa y el desempeño docente. Tomaron como población a 263 docentes de las instituciones en mención, mientras la muestra fue

de tipo censal, es decir se encuestó a los 263 estudiantes. Obtuvieron como resultado un 0,856 y 0,864 de confiabilidad. Los resultados, en esta investigación, indican que existe relación positiva ($r = 0,677$), con un nivel de correlación moderada entre las dos variables (gestión educativa y desempeño docente) de las instituciones educativas públicas del distrito de Surco, UGEL 07, 2013, además es significativa ($p = 0,000$) Los autores concluyeron que la gestión educativa guarda una relación significativa con el desempeño docente.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Bases teóricas del desempeño directivo

Marcelo y Cojal (2005) señalaron que dentro de los tipos de directivos existen los autocráticos, los cuales se caracterizan por ser arbitrarios, quienes dictan e imponen órdenes a sus subordinados. Asimismo, señalaron que estos tienen la tendencia de centrarse en su trabajo y siempre se cercioran de la ejecución de estos. De la misma forma, buscan que las normas o reglamentos de la organización sean cumplidos y respetados en todo momento.

Un director autócrata basa su gestión en su autoridad y poder de mando, sus órdenes por lo general son respaldadas por sanciones, donde la disciplina es de mayor importancia. Al hablar de esta regla de comportamiento, más que estar reforzada en el otorgamiento de recompensas, está centrada con la imposición de un mecanismo de castigos, por esta razón la imposición ejercida va a depender del poder a premiar o castigar. El directivo está seguro que la mayor parte de los seres humanos tienen una labor óptima en un contexto de mandato y cuando prima la sanción como refuerzo para generar disciplina.

Igualmente, la teoría psicológica explica que la función de un directivo es la creación de una excelente estrategia de motivación efectiva. Este agente educativo motiva a sus súbditos para que coadyuven a los objetivos de la institución y para que logren sus propios objetivos personales.

El director que incentiva brinda demasiada atención de las necesidades de su personal, da reconocimiento, estabilidad emocional y oportunidad de acuerdo con sus deseos y necesidades. La satisfacción de estas carencias es un tipo de estrategia que ayuda a la organización a tener más éxito, siendo el perfil central del desempeño del directivo.

De la misma manera, la teoría sociológica; manifiesta que la parte directiva está compuesta por la cantidad de esfuerzos que agilizan las actividades del personal y la lucha por solucionar cualquier conflicto organizacional que se presenten entre estos. El directivo plantea los objetivos con la participación de su personal, por lo cual, el reconocimiento de los objetivos genera la orientación que suele requerir el personal, de la misma forma pasa con la toma de decisiones.

Mientras en la teoría de apoyo o participativa; el directivo toma una posición donde su personal quieren dar sus máximos esfuerzos y su mejor gestión es dar apoyo a dichos esmeros. Con dicha intención implanta un espacio de trabajo que genera el deseo que cada empleado se desempeñe con lo mejor de sus habilidades, que trabajando en equipo desarrolle sus propias habilidades y destrezas.

Aún más, la teoría de dejar hacer (Laissez-faire); el directivo brinda la libertad a su personal para que establezca la actividad. Este no participa o, si la tiene, es efímera. El director permite que los empleados realicen las actividades, realizando un ejercicio mínimo de control e interviene poco. El director proporciona la información pertinente y el material requerida ya sea de manera voluntaria o a petición de sus empleados, pero este no asume ninguna parte en las discusiones o decisiones de trabajo. La participación de este agente únicamente se da cuando se le solicita, el éxito de esta teoría tiene dependencia de la responsabilidad individual de los miembros.

Asimismo, la teoría del comportamiento personal; se centra en la creación de las características personales del directivo o sus estereotipos de conducta. Por consiguiente, el realce está centrado en lo qué es el directivo. Una relevante aportación de esta teoría es que ni el directivo tiene el mismo comportamiento ni promueve similares acciones al enfrentar diversas situaciones. Es maleable, hasta

cierto nivel, debido a que piensa que tiene que entablar la maniobra más idónea para dar solución a un determinado problema.

A partir de ahí identifica una continuación de una dirección concentrada en el jefe y una dirección dirigida a los empleados, instaurando las actitudes tipo en ese proceso. En el tránsito del primer al segundo tipo de dirección se hace uso de menos autoridad del directivo y se genera más autoridad para el personal, y viceversa. La presente teoría faculta señalar diversos grados de dirección entre una y otra, y por consiguiente el uso de diversos estilos de dirección, dependiendo de la evaluación que realice el directivo respecto a la situación; de sus habilidades, de las ganas de elegir el asunto, y de la cantidad de control que desee ejercer. En pocas palabras, debe ser maleable para confrontarse a la labor de ser un directivo.

Para finalizar, la teoría situacional señala que; debe existir abundante flexibilidad en la dirección para ajustarse a distintos hechos. El estilo de dirección debe adaptarse al deseo cambiante del personal en cuanto a la realización, capacidad, experiencia y disposición para aceptar su responsabilidad.

Definición de desempeño del directivo

El Ministerio de Educación del Perú (2014) manifestó que forma parte de los cambios que se pretenden en la escuela con relación al actuar de los directivos, las políticas integrales de su desarrollo, haciendo un reconocimiento de su complejo rol, que viene a ser el ejercicio idóneo y con propiedad de la gestión y el liderazgo de la institución educativa que lidera, todo ello centrado en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Mejía (2016) mencionó que:

Los directivos gubernamentales desarrollan diferentes roles, puesto que deben responder a las atribuciones que les son asignadas por leyes y normas de acuerdo al cargo que ostentan; también deben realizar funciones de integración de esfuerzos que requieren manejo

de personal, de grupos de trabajo y dirección; y de igual manera son tomadores de decisiones de diverso tipo, entre otros aspectos. (p.13)

El autor considera que el desempeño, que prima en los directivos, es un conglomerado de funciones que debe realizar con un propósito único obtener la calidad en cuanto a su gestión y todo ello reflejado en los resultados que acarrea el buen desenvolvimiento de este.

Escamilla (2006) consideró que el desempeño del directivo va relacionado con la participación de este, en la mejora de la escuela, y es de suma importancia. Del mismo modo, lo identifica con el tipo de liderazgo que ejerce para alcanzar el objetivo general. También, incluye como una de las herramientas para tal propósito el trabajo participativo y en equipo relacionado a la toma de decisiones para dar solución a los problemas que se presentan, siendo esta última un recurso para mejorar de manera cualitativa el proceso de enseñanza - aprendizaje que se pretende lograr.

“La eficiencia de un directivo se encuentra en su capacidad de dar solución a problemas que se presente y que su desempeño gira en torno a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje” (Mejía, 2016, p. 18).

La función del directivo es comprendida como manifestación de un grupo de influjos culturales, políticos, sociales y administrativos inclusive personales que se desarrollan en la escuela en contacto fluido con el entorno.

La Secretaría de Educación Pública (2016) precisó:

El desempeño directivo gira en torno a los conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir a las escuelas con el propósito de que éstas cumplan su misión: el aprendizaje de niñas, niños y adolescentes que asisten a ellas. Cuando se habla de desempeño directivo se está refiriendo al compromiso que tienen los directivos, desde su ámbito de acción, a que la escuela ofrezca un servicio de calidad que favorezca el máximo logro académico de los alumnos. (p. 25)

El desempeño directivo instaura los sedimentos para que los procesos pedagógicos se lleven a cabo con calidad y con la intervención de toda la comunidad educativa; en ese sentido, el directivo es el eje que dinamizará el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Poggi (2001) manifestó que el desempeño directivo parte de la voluntad de unir las predisposiciones de los docentes a su cargo en proyecto mancomunados, presentar tino ético ante las situaciones problemáticas que se presentan, del mismo modo, tener la destreza para adecuar a la institución educativa a los nuevos propósitos que se plantean a nivel macro, asimismo su desempeño está centrado en la comprensión de la realidad de la escuela y la promoción a cambios positivos, en el liderazgo que este pueda ejercer; y su desempeño será construido en base con su trayectoria profesional y personal, del cumplimiento de la normativa emanada respecto a su rol, así como de aquellas características singulares de la escuela que gestionará.

El Ministerio de Educación de Chile (2015) manifestó que:

Su marco para la buena dirección y el liderazgo escolar, orienta el rol del desempeño directivo al liderazgo, ella entendida como la capacidad del directivo de aprender de los procesos y las relaciones que se presentan al interactuar con los docentes, estudiantes y comunidad. (pp.14 – 28)

Del mismo modo, se señala que cuando este es capaz de movilizar a los profesores en el proceso de aprender a mejorar su práctica, a la par, él mismo está aprendiendo sobre el funcionamiento. Es decir, que un buen desempeño del directivo está centrado en la capacidad de vincular y respaldar su práctica cotidiana con el conocimiento y aprendizaje adquirido.

El Ministerio de Educación del Ecuador (2011) en su documento, Estándares de Calidad Educativa, señaló que el desempeño directivo va relacionado con la calidad que manifiesta este cuando es capaz de correlacionar las prácticas de gestión del centro escolar y liderazgo, con los logros de

aprendizaje de los alumnos, la buena gestión del centro escolar y el buen desempeño de los docentes. Quiere decir ello que, el directivo es la persona proporcionadora de las condiciones idóneas del espacio de la escuela, lo que realiza o no realiza en acciones de gestión, conduce a frutos concretos que confortan o desgatan el camino de la I.E.

En el manual de la evaluación de desempeño, el Ministerio de Educación Nacional (2003) consideró que el desempeño directivo:

(...) incide de manera definitiva en el desarrollo del PEI, la aplicación de las políticas nacionales y regionales, el clima organizacional, el trabajo en equipo, la mediación en los conflictos, la participación de toda la comunidad, la articulación con el sector productivo y el cumplimiento de normas. (p.7)

El desempeño directivo es el corazón y cerebro de la administración escolar. El componente esencial debido a la relación real con los hechos y problemas “con sus características” y no “lo que fantásticamente se imaginaba”.

Marco de buen desempeño del directivo

Según Minedu (2014) precisó:

Es un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación. (...) Se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo. (p. 30)

De la misma manera, afirma que es una plataforma que brinda herramientas para la evaluación de desempeño y acenso magisterial, del mismo modo, es útil para implantar programas de formación a través de capacidades e indicadores (Minedu, 2014).

Propósitos del marco de buen desempeño del directivo

El presente documento establece algunos propósitos que determinan su alcance. Por ello el Minedu (2014) precisó:

Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en las II.EE.

Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.

Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos. (p.30)

Estructura del marco de buen desempeño del directivo

Este documento presenta dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños. Estos están íntimamente relacionados a los desempeños directivos imprescindibles para iniciar el proceso de transformación del sistema educativo peruano en las escuelas (Minedu, 2014).



Figura 1. Estructura del Marco de buen desempeño del directivo, tomado de Minedu (2014, p.33)

Dominio

Minedu (2014) lo definió como dos elementos específicos del actuar del directivo que se interrelacionan entre sí, influyéndose mutuamente en el desarrollo del otro. Está compuesto por un grupo de competencias que van integradas a un área específica del trabajo de este agente educativo, y hacen alusión a los desempeños básicos para que se lleve a cabo el cambio y mejora de la escuela que se busca.

Estos dominios del desempeño directivo son específicamente dos:



Figura 2. Dominios del Marco de buen desempeño del directivo, tomado de Minedu (2014, p.33)

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

Minedu (2014) señaló que:

Comprenden competencias relacionadas a la gestión de toda condición para acrecentar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, que debe realizar el líder pedagógico, a partir de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad. Evalúa de manera sistemática la gestión de la institución educativa. Este dominio busca que el directivo construya e implemente la reforma de la escuela. (p. 47)

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Según el Minedu (2014) este dominio abarca las competencias destinadas a acrecentar el desarrollo de la parte profesional de los maestros y en establecer un acompañamiento de manera sistemática al proceso de enseñanza que llevan a cabo los docentes.

Competencias

“Más que un saber hacer en cierto contexto, implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (Minedu, 2012a, p. 21).

Según el Minedu (2014) la competencia directiva es definida de tres maneras; primero, es particular en cada acción que realiza el directivo para mejorar la calidad educativa en una determinada institución. Quiere decir que esta competencia no necesariamente servirá para otras II.EE. a ello le llama un actuar directivo contextualizado. Asume una definición de “un saber hacer” en un espacio determinado con características particulares debido a que cuenta con su propia identidad.

Segundo, "el saber hacer", característica propia de la competencia, debe darse a partir de la racionalidad; quiere decir ello, empleando herramientas sistematizadas y ordenadas; manteniendo constantemente la reflexión y autoevaluación. Donde el liderazgo es construido a partir de un ejercicio implícito y diario como parte de la experiencia, conocimiento adquirido y el reconocimiento de los agentes educativos en el trayecto del cambio que se busca en la I.E.

Tercero, la competencia directiva está enmarcado por la ética, debido a que los cambios educativos propuestos involucran la responsabilidad y el compromiso moral del proceso enseñanza - aprendizaje. Por ello, cada una de estas deben irradiar transparencia y sinceridad.

<p>Dominio 1</p> <p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes:</p> <p>Aberca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes: a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>Competencia 1</p> <p>Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 2</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>
	<p>Competencia 3</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>
	<p>Competencia 4</p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>
<p>Dominio 2</p> <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p>Competencia 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 6</p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Figura 3. Competencias del Marco de buen desempeño del directivo, tomado de Minedu (2014, p.33)

Desempeños

El Minedu (2014) lo definió como:

La acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. Se identifican tres acciones: la actuación observable, en correspondencia a una responsabilidad y el logro de determinados resultados. Estas son evidenciadas a través de instrumentos cualitativos (la observación, la entrevista) o cuantitativos (donde se emplea la estadística, encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.) A partir de su carácter contextualizado de la competencia, la mayor parte de los desempeños son evaluados en el lugar de los hechos (in situ). (p.36)

Insumos del marco de buen desempeño del directivo

Líder pedagógico

Muchas son las investigaciones que enfocan la labor del directivo a la necesidad imperiosa de contar con un perfil específico: el ser un líder. Y es esta carencia de liderazgo pedagógico del directivo, la segunda causa de influencia en los logros de aprendizaje, después del accionar docente (Minedu, 2014).

Robinson, Lloyd y Rowe (2008) consideraron que: “El tipo de liderazgo, transformacional, tiene un resultado positivo en el clima escolar, pero el liderazgo pedagógico o instruccional va a influenciar en demasía en el desempeño escolar” (p. 21).

Del mismo modo, Murillo (2006) manifestó que el liderazgo pedagógico se centra en una labor transformadora, más no es sinónimo de un perfil transaccional, ya que va modificando condiciones propias de la I.E y del aula para una mejora en cuanto a la calidad de aprendizaje y la práctica docente teniendo presente las condiciones y las metas encomendadas.

Asimismo, Bolívar (2010) señaló que:

El liderazgo pedagógico, en el contexto internacional, dentro de las escuelas, se viene instaurando como un componente de primera escala para mejorar la educación y en algo prioritario en los asuntos centrales de las políticas educativas. Del mismo modo, el autor manifiesta que el liderazgo educativo es un elemento que determina la calidad de la educación, por ende lo que se debe realizar una selección y formación excelente de directivos. (p. 45)

Partiendo del análisis panorámico de las diversas manifestaciones y miradas del liderazgo encontraremos las definiciones sobre liderazgo pedagógico.

Leithwood, K. (2009) lo define como: “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p.20).

Es el influjo que emanan los integrantes de un organismo, conducidos por la parte directiva y conjuntos de personas con un interés de lograr los objetivos enmarcados en la visión institucional (Minedu, 2014).

Por ello, el Ministerio de Educación del Perú, propuso cambios estructurales mediante el desarrollo de un prototipo de gestión escolar, que tiene como eje central el logro de los aprendizajes fundamentales, necesarios y deseables de todos los alumnos, teniendo como sedimento el liderazgo pedagógico del director y su equipo directivo.

Sistema de dirección escolar

La dirección de las instituciones educativas es asumida por un convencionalismo netamente administrativo, concentrado en el cumplimiento de normas, guiado por un estereotipo cerrado y piramidal donde la información y las últimas decisiones son tomados únicamente por el directivo quien impone un rol de subordinación a docentes, padres de familia y estudiantes; e implanta un sistema netamente punitivo y lastimosamente desajenado de los aprendizajes, que es el propósito de la nueva gestión escolar, con un enfoque destinado a poner como misión a la escuela y a sus agentes en la formación de personas que reconozcan su cultura heterogénea, creencias, costumbres, modos de actuar, pensar y formar seres tolerantes (Guerrero, 2012).

Es por ello que, el Ministerio de Educación del Perú (Minedu) creó e implementó un Sistema de Dirección Escolar que rijan la gestión idónea de las instituciones educativas.

Minedu (2014) precisó:

El Sistema de Dirección Escolar, es una estrategia de la política educativa que brinda un panorama global y holística de los

componentes que plantea la Ley de Reforma Magisterial, Ley 29944 y su Reglamento normado por el DS N° 004–2013-ED, y es el Marco de buen desempeño del directivo la base de dicho sistema. (p.42)

Componentes vinculantes del Sistema de Dirección Escolar:



Figura 4. Sistema de Dirección Escolar, tomado de Minedu (2014, p.19)

Es decir, “es el conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí para convertir a los directivos en líderes del cambio” (Minedu, 2014, p.19).

Partiendo de la comprensión, el Sistema de Dirección Escolar tiene como característica esencial la existencia de elementos organizados e interrelacionados entre sí; asimismo, dentro de cada componente existe una diferencia, un conjunto de procesos que, en su totalidad, alimentan todo el sistema, lo que ocasiona redefinir y revalorar la función de los directores al convertirlos en líderes del cambio.

Conceptualización de las dimensiones de la variable desempeño directivo

El Minedu (2014) manifestó que: “La labor de liderazgo del directivo, está centrado en un enfoque pedagógico. Por ello establece que este tipo de liderazgo va relacionado con la mejora del aprendizaje de los alumnos” (p. 16).

Es decir, su objetivo está centrado en el apoyo de la enseñanza positiva y asertiva, para ello tienen que redefinir el ámbito laboral y los vínculos profesionales, como el acompañamiento y la estimulación de la labor del docente

en el aula, el mejoramiento de las condiciones operativas de la I.E., promoción a la cooperación del maestro o trabajo colaborativo y en equipo, entre otros.

Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Según Minedu (2014) precisó que:

Comprende las competencias del directivo destinadas a construir e implementar la transformación de la escuela, ejecutando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad. Evalúa sistemáticamente la gestión de la institución educativa. (p.34)

Bolívar (2010) citado en el Marco de buen Desempeño del Directivo, por el Minedu (2014) señaló que esta dimensión: “Incluye instaurar metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar a los agentes educativos en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas” (p. 17).

Este autor consideró que el liderazgo pedagógico de la parte directiva es uno de los indicadores que interviene en la mejora de la institución educativa, en la eficacia de los aprendizajes; por ello que, su práctica efectiva debe estar centrado en el establecimiento de metas y expectativas, adquisición y designación de recursos estratégicamente.

De la misma forma, el directivo debe situar como meta principal los recursos: humanos, medios y tiempo. Tener claro respecto a los recursos que no se están logrando, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento de los aprendizajes, capacidades críticas para obtener recursos (Bolívar, 2010).

Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

El Minedu (2014) manifestó que: “Comprende las competencias enfocadas en potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente y en implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros” (p.34).

Bolívar (2010) citado en el Marco de buen Desempeño del Directivo, por el Minedu (2014) señaló que esta dimensión tiene una relación directa con al asesoramiento, evaluación, de tipo formativa y sumativa, del proceso enseñanza - aprendizaje a los docentes dentro del aula, y el monitoreo del cumplimiento de la coherencia, pertinencia de lo planificado por estos, con el fin de alcanzar la esperada mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

Del mismo modo, Bolívar (2010) considera que la tarea del líder pedagógico también debe centrarse en la participación de este en cuanto a planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo. Promover, proteger, promocionar y participar en la mejora del aprendizaje, monitoreando el cumplimiento de las horas de enseñanza, evitando en todo momento la presión e interrupción externa; del mismo modo, generando espacios ordenados dentro y fuera de las aulas. Como también, brindando la confianza para el cumplimiento de las normas que apoyan el compromiso principal, la mejora del sistema educativo. Asimismo, el directivo debe incentivar el desarrollo profesional de sus maestros a su cargo y brindar un apoyo constante para cumplir el objetivo trazado.

Bases teóricas del desempeño docente

Teorías relacionadas del desempeño docente

El Ministerio de Educación (2012) lo definió como: “Los dominios, las competencias y desempeños que poseen los docentes evidenciándolo en su práctica pedagógica, participación de la gestión institucional y desarrollo profesional y ética para la mejora de los aprendizajes” (p. 20).

Se trata de una agrupación de acciones que ejecuta el docente, mientras desarrolla la planificación de las actividades pedagógicas, como parte del cumplimiento de sus funciones en una institución educativa.

Acevedo (2002) establece que el desempeño docente: “Es el aspecto mediante el cual se actúa en interacción a cada uno de los escenarios durante el ejercicio de su profesionalidad. Para ello, se pone un mayor énfasis en lo que hace, la metodología de enseñanza, ya que en ocasiones, es la única manera de cumplir con el perfil planteado” (p.85).

Esa definición, se relaciona estrechamente con la calidad y la eficiencia con que el docente cumple sus labores, cuyo cumplimiento, propicia un ambiente favorable donde los estudiantes se sientan bien y a la vez mantienen buenas relaciones interpersonales.

Valdez (2004) sostuvo que:

El éxito o el fracaso de cualquier sistema educativo, se relaciona directamente con la calidad durante el desempeño de la labor docente. Sin embargo, de no contar con docentes eficientes, es posible que no prospere un real mejoramiento de la calidad educativa; pues, no basta realizar cambios en los planes de estudio, modificación de textos escolares, contar con una infraestructura adecuada o tener excelentes métodos de enseñanza. (p. 65)

Por su parte, Bretel (2002) sostuvo que:

Es la ejecución de roles y obligaciones legales, institucionales y sociales que tienen los docentes, inherentes al ejercicio de su profesión, entre las cuales se puede mencionar: lo que planifica y programa en cuanto a las actividades educativas, la conducción del aprendizaje, aplicación de estrategias didácticas, utilización de materiales didácticos y medios pedagógicos, sistemas de evaluación del aprendizaje, etc., las que en su conjunto, forman parte del proceso educativo. (p. 32)

Bretel (2002) propuso que el desempeño docente tiene las siguientes características:

Capacidad pedagógica

Acorde con la psicología social, consiste en caracterizar la actitud como resultado de una acción, que se adquiere en el contexto en el que se habita. Puede derivarse de las experiencias que vive la persona o de componentes exclusivos o complicados. Por lo común, el comportamiento otorga una fase de disposición psicológica, organizada y adquirida por las experiencias de cada persona, lo que permite un tipo de reacción ante ciertas circunstancias delante a específicas personas, objetos o situaciones (Bretel, 2002).

Según Bilbao (1996), estableció que:

Para desempeñar una labor eficiente, dependerá de las actitudes y aptitudes de cada maestro. El buen maestro tiene la obligación de mejorar y armonizar diariamente el desarrollo de su asignatura, partiendo desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, con la finalidad de optimizar los conocimientos, poniendo en práctica estrategias didácticas, novedosas, participativas, dinámicas, que induzcan a la participación de sus alumnos y convertirlos en agente activos de opinión, interpretación, capaces de construir su propio conocimiento. (p. 101)

En ese contexto, se busca el mejoramiento del sistema educativo; para ello, se necesita el bienestar del maestro y de su familia. Ello implica tener un salario digno, que les facilite satisfacer sus necesidades básicas y apremiantes, lo que a su vez les permitirá tener sosiego y tranquilidad espiritual, cuyas repercusiones recaigan sobre el potencial de sus estudiantes y sus habilidades pedagógicas.

Aprendizaje

Según el Ministerio de Educación (2012) se trató de:

Un proceso constante, por el cual los estudiantes desarrollan habilidades, genera actitudes y construyen conocimientos. Ello significa que el aprendizaje es un proceso activo, dinámico y espontáneo. (p.12)

Evaluación

Se trata de un proceso sistemático que valora, califica y formula juicios de valor en torno a la dinámica organizacional. En esa línea, el entorno está marcado por la operatividad de conjunto y, particularmente, por las acciones o desenvolvimiento de la comunidad educativa, conformada por los directivos, el equipo de docentes, el cuerpo administrativo, padres de familia y los propios estudiantes (Marcelo, 2012, p.143).

El procedimiento para evaluar la calidad educativa, permite supervisar las actividades educacionales, con el objetivo de mejorar la actuación de los responsables durante el desarrollo de sus labores en las instituciones educativas, cuyos resultados deben incidir en la efectividad de sus funciones.

Bretel (2002) en su teoría enfocó que:

los resultados que se obtendrán luego de un proceso de evaluación, debido al significado que ello determina, por tratarse de un asunto delicado e inquietante, que provoca efectos secundarios; concluyendo que esas políticas de evaluación del desempeño profesional del docente, deben estar establecidas en un sistema educativo. (p. 18)

Es precisamente por ese motivo, que el procedimiento de evaluación formativa, debe considerar entre sus requerimientos, la valoración al docente en

su condición como profesional, así como tener en cuenta su condición como persona.

Valdés (2000) señaló que: “Se cumple una función desarrolladora cuando el docente posee la capacidad de autoevaluar su desempeño de manera, objetiva, crítica y permanente, buscando siempre el auto perfeccionamiento” (p.17).

De lo anterior, se tiene que la autoevaluación permite que el propio docente mida su desempeño, cuyos resultados favorecen el proceso de aprendizaje de sus estudiantes. Además, se entiende que de la misma manera que ejerce su rol de maestro en el aula, los resultados de este procedimiento contribuirá en la toma de decisiones en su quehacer profesional.

Según Minedu (2017) indicó que: “El procedimiento de observación sirve como instrumento que permite la evaluación del desempeño de los maestros ante sus alumnos, mediante la aplicación de las rúbricas” (p. 3).

Este tipo de evaluación es aplicada con el objetivo de valorar minuciosamente los desempeños observados en el aula, con el objetivo de recoger información que contribuya con el mejoramiento de la labor docente, que pertenecen a la carrera pública magisterial. A su vez, este procedimiento identificará las deficiencias, cuyo perfeccionamiento optimizará en la práctica pedagógica de los maestros y coadyuvará al aseguramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Según Valdez (2004), estableció que: “El principal objetivo del proceso de evaluar el desempeño docente, es lograr la mejora de la calidad de la enseñanza, en beneficio del estudiante” (p. 9).

Finalmente, es preciso señalar que este tipo de evaluación, está conducido desde la perspectiva de los estudiantes, con la principal consigna de mejorar la calidad de la enseñanza, lo que a su vez permitirá generar mecanismos y estrategias eficaces, que ofrezcan reales oportunidades de mejoramiento y equidad.

Factores que influyen en el desempeño docente

Montenegro (2003) manifestó que, el desempeño docente está establecido por tres componentes: Factores relacionados al maestro: Hace referencia a la formación profesional, las condiciones de su salud, el nivel de la motivación que tiene y la responsabilidad para con la labor que ejerce. Hay una relación de manera directa entre la máxima calidad de su formación, dirigido a las mejores probabilidades de desempeñarse con eficacia y eficiencia.

Factores relacionados al alumno: son similares a los del maestro como las condiciones de la salud, nivel de preparación, nivel de motivación que brinda y el compromiso que entabla. Estos factores van a depender globalmente de: Las condiciones de sus familias, de su condición socio económico y el contexto. El profesor, en esta línea, puede estimular a la motivación. El desarrollo del maestro debe también manifestarse en la evolución que evidencia el estudiante. El contexto socio cultural: se considera que la sociedad como organismo socio económico, político y cultural va ejercer un poderoso vínculo en el desempeño docente (p.45).

Marco del buen desempeño docente

El Ministerio de Educación del Perú estableció los perfiles o compromisos del actuar de los docentes contemplados en un instrumento estratégico, denominado la política integral del desarrollo docente. Esta forma parte de un acuerdo social y técnico entre la sociedad, el Estado y los maestros vinculado a las competencias que se espera que desarrollen los docentes peruanos, en el tránsito de las etapas de su vida profesional. Este documento es llamado Marco de Buen Desempeño Docente, y contempla los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buen actuar docente y son exigidos a todo maestro de educación básica de nuestro Perú. Todo ello, con el único fin del logro el aprendizaje del estudiantado. En otras palabras, se refiere a una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo del maestro (Minedu, 2012).

De tal manera El Marco de Buen Desempeño Docente, plantea propósitos específicos, para lo cual el Minedu (2012) lo señaló:

El Establecimiento de un solo hablar entre los que llevan a cabo la profesión de ser maestros para expresarse sobre los diversos procesos de la enseñanza.

El Impulso a los docentes para reflexionar sobre su labor, hagan propio los desempeños emanados que caracterizan su profesión y edifiquen, en comunidades de práctica, una visión mancomunada de la enseñanza.

La Promoción a revalorar socialmente y profesionalmente la labor de los maestros con la finalidad del fortalecimiento de su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.

La guía y coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo del maestro. (p.24)

De la misma forma, el Minedu (2012) definió que se trata de: “Las competencias, los dominios y los desempeños, son características principales de una buena docencia, que se exige al maestro de Educación Básica Regular del Perú” (p. 20).

Además, esta herramienta estratégica, forma parte de un acuerdo social y técnico entre la sociedad, el docente y el Estado, en torno a las competencias que deben desarrollar los profesores del país durante su carrera como docentes, cuyo cumplimiento debe ser de carácter obligatorio y formar parte de una política plena de desarrollo del docente. Todo ello con el único objetivo de mejorar el logro del aprendizaje del estudiantado.

Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente

Según el Minedu (2012), como parte de sus políticas, señaló que:

El objetivo principal es entablar un lineamiento común entre todos los maestros para dirigirse a diversos aspectos entre sí, a fin de poder

reflexionar y perfeccionar lo relacionado a su práctica pedagógica en favor de los estudiantes. Asimismo, busca incentivar la revaloración profesional en el ámbito social, de cada docente, para robustecer su imagen como un profesional competente, acorde a los nuevos desafíos y retos de la sociedad. Finalmente, pretende garantizar la calidad en los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje. (p.24)

El maestro es el conductor en el proceso enseñanza-aprendizaje, este facilita a los estudiantes las herramientas necesarias para aprender.

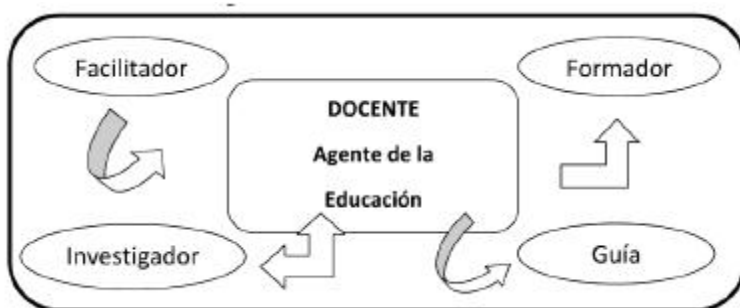


Figura 5. Proceso de enseñanza - aprendizaje, elaboración propia.

Según la Ley General de Educación N°28044 (2003) artículo 56 señaló; el maestro es elemento fundamental del proceso de la educación y posee como cometido la contribución eficaz en la formación de los alumnos en las diversas dimensiones del desarrollo del ser humano. Por la naturaleza de su labor, la continuidad en la carrera pública docente obliga al maestro excelencia profesional, actitud moral y ética predominante, asimismo salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los alumnos. Por ello, le compete:

La planificación, desarrollo y evaluación de actividades pedagógicas que garanticen el logro del aprendizaje del estudiantado; de la misma forma, laborar en un entorno del respeto a las normas de la institución, de coexistencia pacífica con los todos los agentes de la escuela que lo componen.

La participación en la I.E. y en otras instancias con el propósito de la contribución al desarrollo del P.E.I así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.

La percepción de pagos justos y adecuados; asimismo, las bonificaciones establecidas por ley; integrar la carrera pública magisterial; recibir oportuna y debidamente, la retribución por haber realizado su contribución para su jubilación y derrama magisterial; como también, tener adecuadas condiciones laborales garantizando su seguridad, salud y el cumplimiento eficaz de sus funciones.

La Participación de actividades donde se les capacite y actualice, los cuales constituyen como requerimientos en los procesos de evaluación docente.

El Recibimiento de motivaciones, honores e incentivos debidamente colocados en su legajo personal, por haber realizado un excelente desempeño de su profesión y por haber aportado a la innovación educativa.

La Integración libre de sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional; y los demás derechos y deberes establecidos por ley específica. (pp.20 - 30)

Chiavenato (1987) recordó a Taylor (1911) quien consideró que:

El desempeño del trabajo es la base piramidal de la producción, por ende se debe dar mucha importancia a las motivaciones e incentivos, en primer orden a los de carácter económico, que formó desde principios el punto preponderante de la organización científica del trabajo. Donde la remuneración basada en el tiempo, fue la idea básica; aquí primaba el respeto por el jornal y la intención fue que esta debería ser reemplazada por un pago basado en la producción de cada trabajador. (p.80)

Valdez (2000), manifestó que:

Según la organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la ciencia y la cultura, el desempeño de la labor profesional del maestro es el efecto educativo que produce en los alumnos, el despliegue de sus capacidades pedagógicas. Su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con los alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad. (p.62)

Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente

Dentro de este Marco el Minedu (2012) estableció:

Cuatro dominios centrales que rigen la buena práctica docente, para ello se toma en cuenta la preparación para la enseñanza, el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad. (p. 39)



Figura 6. Estructura del Marco de buen desempeño docente, tomado de Minedu (2012, p.25)

Conceptualización de las dimensiones de la variable de desempeño docente

En la presente investigación, se asumió que el desempeño docente tiene que ver con los cuatro dominios planteados en el Marco del buen desempeño docente 2012: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la institucionalidad y desarrollo de la personalidad y la identidad docente.

Dimensión 1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Según Minedu (2012) precisó que:

Contempla la parte de la planificación de la labor pedagógica a partir del diseño del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el ámbito de un enfoque inclusivo e intercultural. Hace referencia al conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el empoderamiento de los contenidos disciplinares y pedagógicos, tal como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje. (p. 18)

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Unicef (2010) precisó:

La preparación para una buena educación en la escuela va definido mediante tres niveles interrelacionados: a) estudiantes preparados; b) Instituciones educativas preparadas; y c) Núcleos familiares preparados. Cuando se refiere a preparación, en los escolares, las I.EE. y las familias, es que estos, obtuvieron las competencias, habilidades y las aptitudes necesarias para relacionarse con las otras dimensiones y apoyar la transición sin inconvenientes. (p. 3)

El desarrollo global de la persona de corta edad encierra todos los criterios de desarrollo, participación, la supervivencia y el aprendizaje. Asimismo, contempla no solamente las capacidades y los conocimientos cognitivos, sino también las habilidades de salud y nutrición, más las sociales (Montes et al. 2016).

Dimensión 2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Según Minedu (2012) manifestó que:

Está relacionado al manejo del proceso de enseñanza mediante un enfoque que valore la diversidad en todas sus manifestaciones y la inclusión. Hace referencia a la intervención pedagógica del maestro en el desarrollo de un contexto favorable al aprendizaje, la motivación constante de sus alumnos, el desarrollo de diferentes estrategias metodológicas y de los diversos tipos de evaluación, el dominio de los contenidos; así como también, de la utilización de materiales o fuentes didácticos relevantes que denoten pertinencia. (p. 18)

Mora (2010) precisó que, al enseñar se está recurriendo en sí, a estrategias o grupo de decisiones asumidos por el maestro con la finalidad de conducir la enseñanza, con la intención de incentivar el aprendizaje en sus estudiantes. Quiere decir ello, que tiene como asunto las directrices generales referidos de cómo y de qué manera enseñar contenidos disciplinares, pero siempre tomando en cuenta la intención del qué pretende que los estudiantes comprendan, el por qué y para qué.

Al referirse a las estrategias de aprendizaje se van comprendiendo como una agrupación de métodos, procedimientos que hace uso un alumno de manera racional, intencional y controlada. Estos procedimientos, variables en su mayor parte, permiten al estudiante ir aprendiendo de manera significativa y ser capaz

de dar solución a problemas que se le presenta (Díaz-Barriga y Hernández, 2002).

Dimensión 3. Participación en la gestión de la institucionalidad

Según el Minedu (2012) señaló que:

Esta Comprendido a la intervención en la gestión de la institución educativa o la red de estas, desde una mirada en democracia para configurar la comunidad de aprendizaje. De la misma manera, hace referencia a una comunicación certera con los diversos agentes de la comunidad educativa, donde se promueve que estos participen en el diseño, el ejecutamiento y evaluación del P.E.I, de la misma forma el contribuir a la generación de un clima escolar idóneo. (p. 19)

Chiroque (1997) manifestó que se habla de una participación comunitaria activa cuando la I.E considera pertinente e importante la colaboración de los agentes de la comunidad educativa en la generación de contenidos curriculares que sean convenientes y que contribuyan con la mejora del aprendizaje escolar.

Quiere decir ello que la elaboración y diseño del plan anual de trabajo en las escuelas, no sólo es responsabilidad de los directivos, sino de toda la comunidad educativa; así como de todo lo que se refiere a la organización, horarios contenidos y recursos.

Dimensión 4. Desarrollo de la personalidad y la identidad docente

El Ministerio de Educación del Perú (2012), indicó:

Integra el proceso y las prácticas que definen el desarrollo y formación de la profesionalidad de los maestros. Es decir, hace referencia a la reflexión sistematizada sobre su labor pedagógica, la

de sus colegas, la participación en equipos, el trabajo coordinado y colaborativo con sus pares y su predisposición a participar en actividades de progreso profesional. Asimismo, Contiene la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional. (p. 19)

Ve Zub (2002) señaló que la formación base del docente debe ser considerada pieza clave para la construcción y diseño de estrategias del accionar de este, para después ser adaptadas, reformuladas y puestas a prueba o llevadas al aula para realizar una confrontación por los estudiantes/ futuros maestros en ámbitos y realidades específicas. Si dichas estrategias no resultan favorables, es cuando los mentores evalúan al futuro docente y dan como veredicto que aún no tienen las condiciones a realizar la labor como docentes.

1.4. Formulación del problema

1.4.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017?

1.4.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017?

1.5. Justificación del estudio

1.5.1 Justificación teórica

La investigación, desde el punto de vista teórico, va a contribuir al enriquecimiento del conocimiento científico en materia educativa, específicamente en lo referente a las competencias del actuar directivo y sus desempeños, que son necesarias para que se dé el cambio o transformación del sistema educativo. Como también, todo lo relacionado al desempeño profesional que ejercen los docentes.

1.5.2 Justificación práctica

Desde la mirada práctica, la investigación, es relevante debido a que aporta los elementos necesarios para mejorar la calidad del desempeño directivo, que repercute en el desempeño docente. Del mismo modo, permite conseguir que los líderes pedagógicos adquieran las herramientas y guías indispensables para cumplir con idoneidad y pertinencia su labor directiva.

1.5.3 Justificación metodológica

La presente investigación, referido a la visión metodológica, se sostiene en los lineamientos de la política educativa, por ende aporta a la ciencia de la educación, debido a que busca contribuir a la mejoría de la calidad educativa al evaluar la relación existente entre el desempeño directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas - 2017. De igual forma, los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos empleados, una vez demostrados su validez, podrán ser utilizados en futuras investigaciones.

1.6. Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

1.6.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específico 1

Existe relación significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

Hipótesis específico 2

Existe relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

1.7. Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

1.7.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017

II. Método

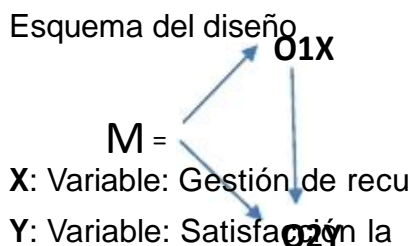
2.1. Diseño de investigación

El diseño del presente estudio es no experimental de corte transversal.

Según Soto (2014) este tipo de investigación es “No experimental porque no se realizó experimento alguno, no se aplicó ningún tratamiento o programa, es decir, no existió manipulación de la variables observándose de manera natural los hechos o fenómenos; es decir, tal como se da en su contexto natural” (p. 61).

Es de corte transversal, Al respecto Hernández et al. (2014), manifestó que los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Esquema del diseño:



Interpretando el diagrama tenemos:

M: Muestra de la población

X: Desempeño directivo

Y: Desempeño docente

O1: Observación de la variable Desempeño directivo

O2: Observación de la variable Desempeño docente

Tipo de investigación

La investigación es básica.

De acuerdo a Sánchez y Reyes (como se citó en Soto, 2014) este tipo de investigación, en su nivel correlacional, consiste en determinar el grado de relación existente entre las dos variables de estudio (desempeño directivo y el

desempeño docente). También es de tipo “descriptivo”, porque pone de manifiesto las características actuales que presentan las variables en las II.EE. de la Red educativa en estudio.

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de sociedad que exista entre dos o más nociones, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables.

Nivel de investigación

El presente estudio tiene como nivel de investigación el descriptivo, Sánchez y Reyes (2015) precisaron que este nivel se encarga: “en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia tiempo – espacio determinada. Son las investigaciones que tratan de corregir información sobre el estado actual del fenómeno” (p. 49).

Enfoque cuantitativo

Sánchez y Reyes (2015) indicaron: “Porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 88).

2.2. Variables, operacionalización

2.2.1. Desempeño directivo

Definición conceptual de la variable desempeño directivo

El Ministerio de Educación del Perú (2014) manifestó que forma parte de los cambios que se pretenden en la escuela con relación al actuar de los directivos,

las políticas integrales de su desarrollo, haciendo un reconocimiento de su complejo rol, que viene a ser el ejercicio idóneo y con propiedad de la gestión y el liderazgo de la institución educativa que lidera, todo ello centrado en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Definición operacional de la variable desempeño directivo

Según Minedu (2014) definió como gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

2.2.2. Desempeño docente

Definición conceptual de la variable desempeño docente

El Ministerio de Educación (2012) lo definió como: “Los dominios, las competencias y desempeños que poseen los docentes evidenciándolo en su práctica pedagógica, participación de la gestión institucional y desarrollo profesional y ética para la mejora de los aprendizajes” (p. 20).

Se trata de una agrupación de acciones que ejecuta el docente, mientras desarrolla la planificación de las actividades pedagógicas, como parte del cumplimiento de sus funciones en una institución educativa.

Definición operacional de la variable desempeño docente

El Minedu (2012) lo estableció como: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes, participación en la gestión de la institucionalidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

2.2.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable desempeño directivo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	Conduce la planificación institucional orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.	1, 2	Nunca (1) A veces (3) Siempre (5)	Deficiente 30 - 53 Regular 54 - 77 Excelente 78 - 102
	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I.E.	3, 4 5, 6		
	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad.	7, 8 9, 10 11		
	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la I.E.	12,13, 14		
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.	15,16 17		
	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta.	18,19 20,21		

Tabla 2

Operacionalización de la variable desempeño docente

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles o rangos
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Conoce y comprende las características de los estudiantes.	1,2		
	Planifica la enseñanza garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr entre sus estudiantes.	3,4,5		
	Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad.	6,7, 8		
Enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes	Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes.	9	Nunca (1) A veces (3) Siempre (5)	Deficiente 30 - 52 Regular 53 - 75 Excelente 76 - 100
	Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos.	10		
Participación en la gestión de la institucionalidad	Participa activamente con Actitud democrática Crítica y colaborativa en la gestión.	11, 12,13		
	Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias de la comunidad.	14,15		
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje.	16, 17, 18		
	Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de la persona.	19, 20		

2.3. Población y muestra

2.3.1 Población

Según Bernal (2010), cita autores como, Francia definió a la población como: “El grupo de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.164).

La población del presente estudio estuvo formada por 105 maestros de las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

Tabla 3

Población docente de las II.EE, RED N° 22, UGEL N° 04, Comas - 2017

	Instituciones Educativas	N° de docentes			Total
		Inicial	Primaria	Secundaria	
1	3083 “Las Ñustas”	-	15	-	15
2	El Amauta	-	-	23	23
3	356 “Angelitos del Álamo”	04	-	-	04
4	3077 “El Álamo”	-	12	-	12
5	3096 “Franz Tamayo Solares”	-	08	17	25
6	Ramón Castilla	-	-	21	21
7	354 “Nuestra señora de Fátima”	05	-	-	05
	Total	09	35	61	105

2.3.2 Muestra

“La muestra es, en esencia, un subconjunto de la población, que se selecciona para participar en el estudio” Hernández et al (2014, p. 175). Para la presente investigación la muestra está constituida por 83 docentes de las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

N= 105
 Z= 1.96
 P= 0.5
 Q= 0.5
 d= 0.05

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

n= 82.6302852

Tipo de muestreo: Probabilística aleatorio simple

“Este tipo de muestreo es un aspecto básico y a la vez esencial es el supuesto de que cada uno de los miembros de una población tiene iguales posibilidades de pertenecer a la muestra” (Sánchez y Reyes, 2006, p. 143).

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La definición de la técnica según Tamayo (2004) “es la parte operativa del diseño investigativo. Hace referencia al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos ” (p. 211).

En el siguiente estudio se utilizará la técnica de la encuesta, que según Tamayo (2004) “Es un cuestionario que lee el encuestado, contiene una serie de preguntas o ítems de manera estructurada, planificadas y completadas por un encuestador frente a quien va respondiendo ” (p. 212).

Instrumentos

El instrumento que se usó es el cuestionario que corresponde a la técnica de la encuesta, el cuestionario según Rodríguez (2005) “corresponde una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el que investiga centre su atención en aspectos precisos y sean sujetos a determinadas circunstancias” (p. 98).

Ficha técnica

Instrumento para medir la variable desempeño directivo

Nombre	: Cuestionario sobre el desempeño directivo
Autor	: Br. Bladimir Jonny Luján García
Objetivo	: Determinar el nivel de conocimiento acerca del desempeño directivo
Lugar de aplicación	: Comas
Forma de aplicación	: Directa
Duración de la Aplicación	: 20 minutos
Descripción del instrumento	: El instrumento consta de dos dimensiones y hace un total de 21 ítems.

Tabla 4

Dimensiones de la variable desempeño directivo

Dimensiones	Ítems
1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	14
2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	07

Los ítems del instrumento de las variables en estudio serán medidos mediante escala de Likert, como se muestra a continuación:

Siempre	5
A Veces	3
Nunca	1

Instrumento para medir la variable desempeño docente

Nombre	: Cuestionario sobre el desempeño docente
Autor	: Br. Bladimir Jonny Luján García
Objetivo	: Determinar el nivel de conocimiento acerca del desempeño docente
Lugar de aplicación	: Comas
Forma de aplicación	: Directa
Duración de la Aplicación	: 20 minutos
Descripción del instrumento	: El instrumento consta de cuatro dimensiones y hace un total de 20 ítems.

Tabla 5

Dimensiones de la variable desempeño docente

Dimensiones	ítems
1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	05
2. Enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes	05
3. Participación en la gestión de la institucionalidad	05
4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	05

Los ítems del instrumento de las variables en estudio serán medidos mediante escala de Likert, como se muestra a continuación:

Siempre	5
A Veces	3
Nunca	1

2.4.2 Validez y fiabilidad

Validez

Validez a juicio de expertos:

Hernández et al (2010) manifestó que: “La validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201).

Para el presente estudio, la validez de los instrumentos se realizó mediante la técnica de “juicio de expertos”. Que hizo referencia a que tres o más expertos manifestaron su conformidad, que “Hay Suficiencia” luego de haber realizado un análisis de los instrumentos de medición que se pretende emplear en la recolección de datos, esto a partir de tres criterios: pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 6

Validez de los cuestionarios

Expertos	Suficiencia del instrumento	Aplicabilidad del instrumento
Experto 1	Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos	Aplicable
Experto 2	Mgtr. Virginia Cerafin Urbano	Aplicable
Experto 3	Dr. Nerio Janampa Acuña	Aplicable

Fiabilidad

Determinación de la fiabilidad del instrumento

Según Hernández, et al (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200).

Para obtener la confiabilidad de los instrumentos, se hizo uso la prueba estadística de fiabilidad alfa de Cronbach, con una muestra piloto de 20 docentes. Para después ser analizado los datos, utilizando el Programa Estadístico SPSS versión 20.0.

Tabla 7

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004). El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 8

Resultado de la fiabilidad del desempeño directivo y desempeño docente

Variables	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Desempeño directivo	0,982	21
Desempeño docente	0,921	20

De acuerdo con la tabla 8, tenemos las variables desempeño directivo y desempeño docente, las que muestran un resultado de la prueba de coeficientes de Cronbach igual a (0,982) y (0,921) correspondientemente. Por lo que se concluye que los instrumentos que miden las variables son de alta confiabilidad.

2.5. Métodos de análisis de datos

Método científico

“Se considera método científico a una secuencia de procesos sistemáticos e instrumentos que nos lleva a un conocimiento científico. Estos procesos nos permitirán realizar una investigación” (Ezequiel Ander-Egg, 1962, p. 13).

Método hipotético deductivo

La presente investigación, utilizó el método hipotético deductivo, pues se partió del planteamiento de una Hipótesis y a través de inferencias se llegó a

conclusiones. Según (Bernal, 2010) consiste en un proceso que parte de unas afirmaciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

Primero, se procedió a encuestar a la muestra conformada por 83 docentes de las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas - 2017. En una sesión promedio de 20 minutos, se les aplicó los cuestionarios de estudio, con el objetivo de recolectar la información acerca de las variables y dimensiones de investigación.

Luego, se procedió a la calificación y tabulación de los datos en la hoja de cálculo de Microsoft Office Excel.

Por último, se realizó el análisis de los datos por medio del programa estadístico SPSS versión 20.0, en español con el cual se obtuvo los resultados pertinentes al estudio, los cuales son mostrados mediante tablas y figuras, con su correspondiente interpretación, de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

2.6. Aspectos éticos

Los datos que se precisan en esta investigación, corresponden al grupo que fueron sujetos de estudio. Los resultados obtenidos, luego de aplicar los cuestionarios validados, fueron procesados de forma adecuada sin modificaciones.

Para la recopilación de datos, se contó con la correspondiente autorización de los directivos de las II.EE. de la Red educativa N° 22, UGEL N° 04, Comas y de la coordinadora de Red. Para tal efecto, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) no hubo prejuizgamiento.

III. Resultados

3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 9

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable desempeño directivo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	27	32,5%
	Regular	44	53%
	Excelente	12	14,5%
	Total	83	100%

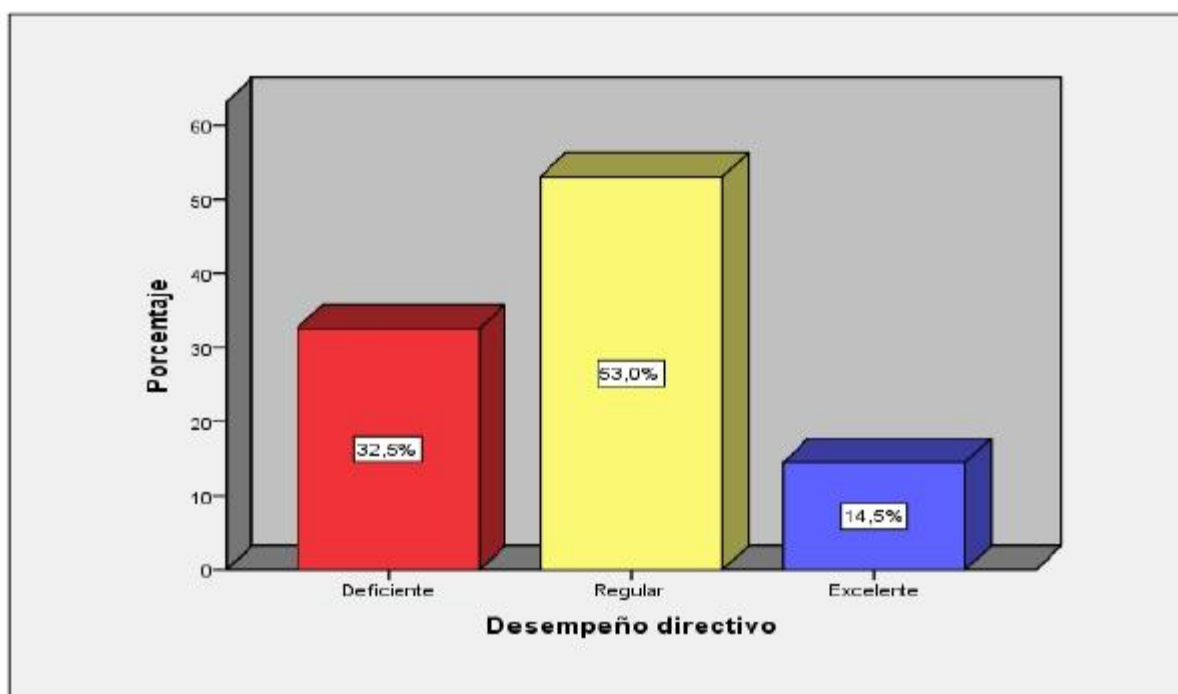


Figura 7. Percepción de la variable desempeño directivo

En la tabla 9 y figura 7, se observa que el 53% de los docentes de las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, perciben que el desempeño del directivo es regular, mientras el 32,5% de los maestros señalan que el desempeño del director es deficiente y un 14,5% de estos indican que el desempeño del directivo es excelente. Es decir, que el mayor porcentaje de los directivos, en un nivel regular, cumplen con los lineamientos planteados en el marco de buen desempeño del directivo.

Tabla 10

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	27	32,5%
	Regular	38	45,8%
	Excelente	18	21,7%
	Total	83	100%

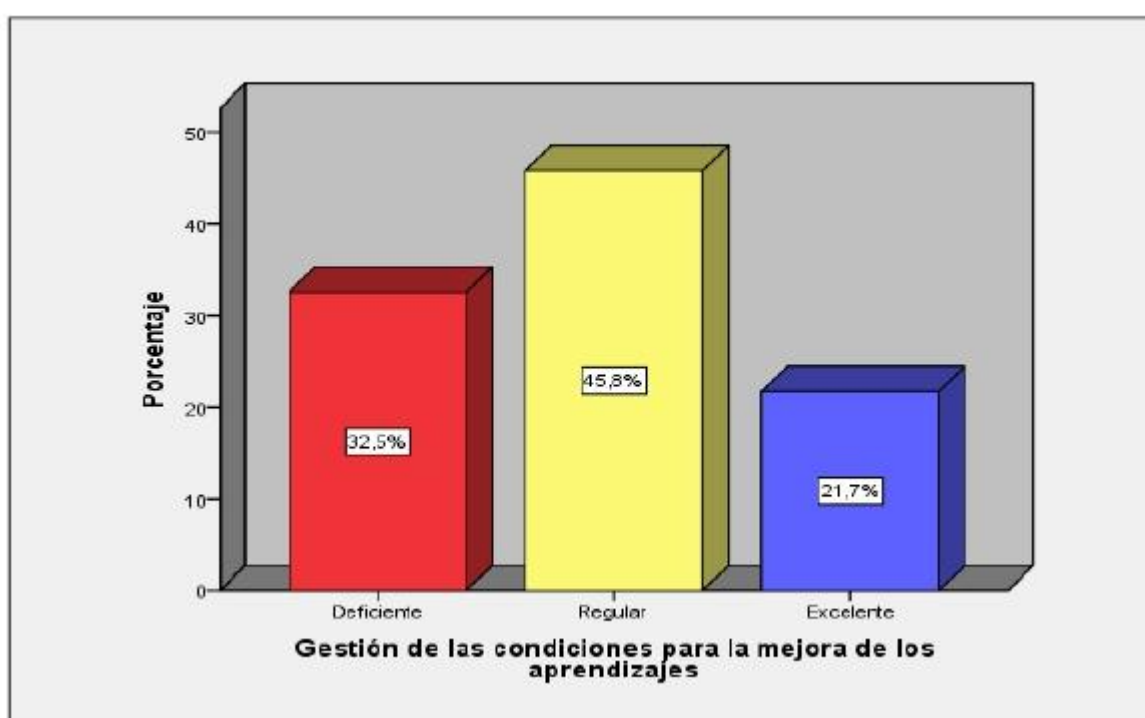


Figura 8. Percepción de la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

En la tabla 10 y figura 8, se observa que el 45,8% de los docentes de las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, manifiestan que los directivos, en cuanto a llevar a cabo la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, es regular; mientras el 32,5% de los maestros lo perciben como deficiente y un 21,7% de estos indican que este tipo de gestión es excelente. Quiere decir ello, que el mayor porcentaje de los directivos, en un nivel regular, cumplen en planificar y organizar todo lo referente a la gestión escolar.

Tabla 11

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación de los procesos pedagógicos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	18	21,7%
	Regular	44	53%
	Excelente	21	25,3%
	Total	83	100%

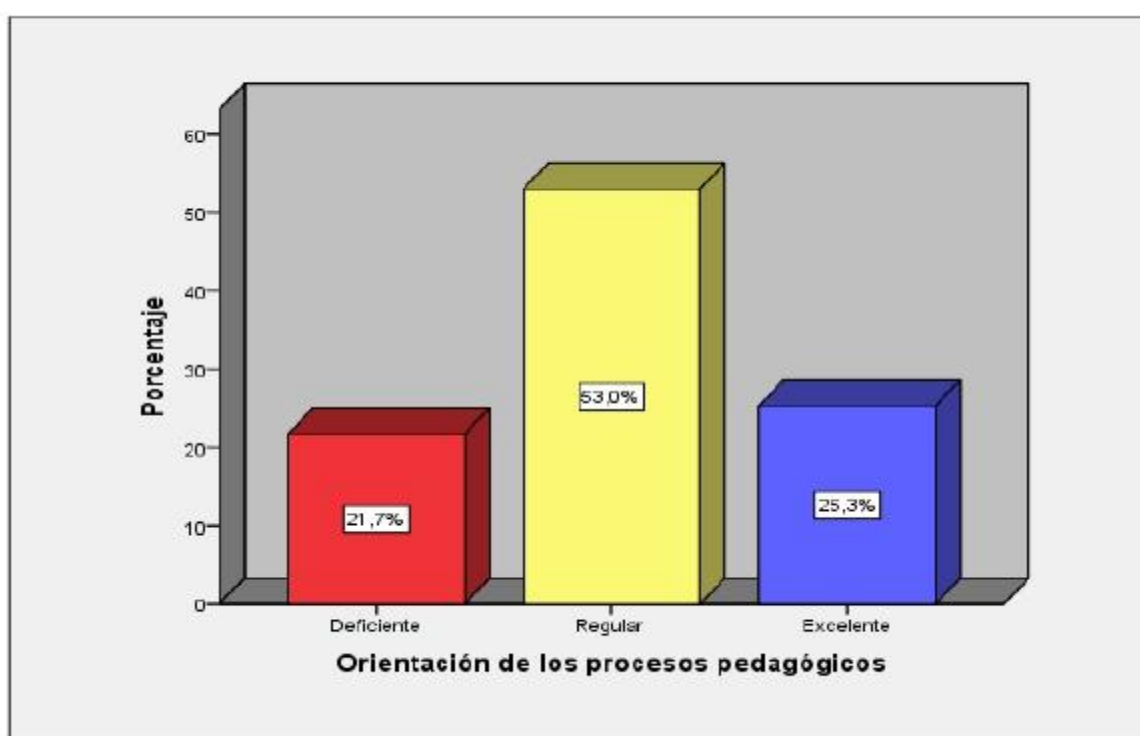


Figura 9. Percepción de la orientación de los procesos pedagógicos

En la tabla 11 y figura 9, se observa que el 53% de los docentes de las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, manifiestan que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes que realiza el directivo es regular, mientras el 25,3% de los profesores señalan que es excelente; y un 21,7% de los maestros indican que la orientación de los procesos pedagógicos que desarrolla el directivo es deficiente. Se puede interpretar que el mayor porcentaje de los directivos, en un nivel regular, generan y condicionan espacio, mecanismos y estrategias para la mejora de la labor del docente.

Tabla 12

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable desempeño docente

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	28	33,7%
	Regular	37	44,6%
	Excelente	18	21,7%
	Total	83	100%

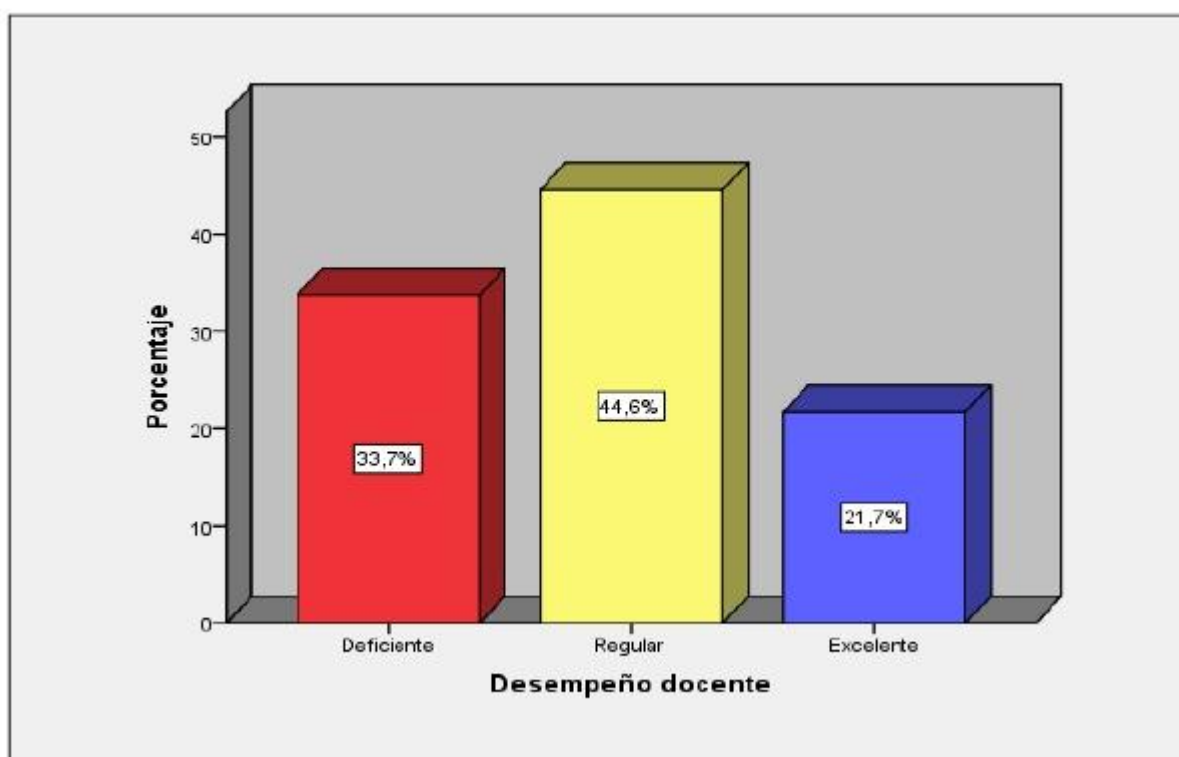


Figura 10. Percepción de la variable desempeño docente

En la tabla 12 y figura 10, según la percepción, se observa que el 44,6% de los maestros de las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, se ubican en un nivel regular en cuanto a su desempeño como docentes; y un 33,7% de estos docentes tienen un nivel deficiente. Mientras un 21,7%, tiene como nivel excelente, en cuanto a su desempeño. Es decir, que el mayor porcentaje de los maestros tienen un desempeño regular en cuanto a su labor como docentes.

Tabla 13

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	25	30,1%
	Regular	40	48,2%
	Excelente	18	21,7%
	Total	83	100%

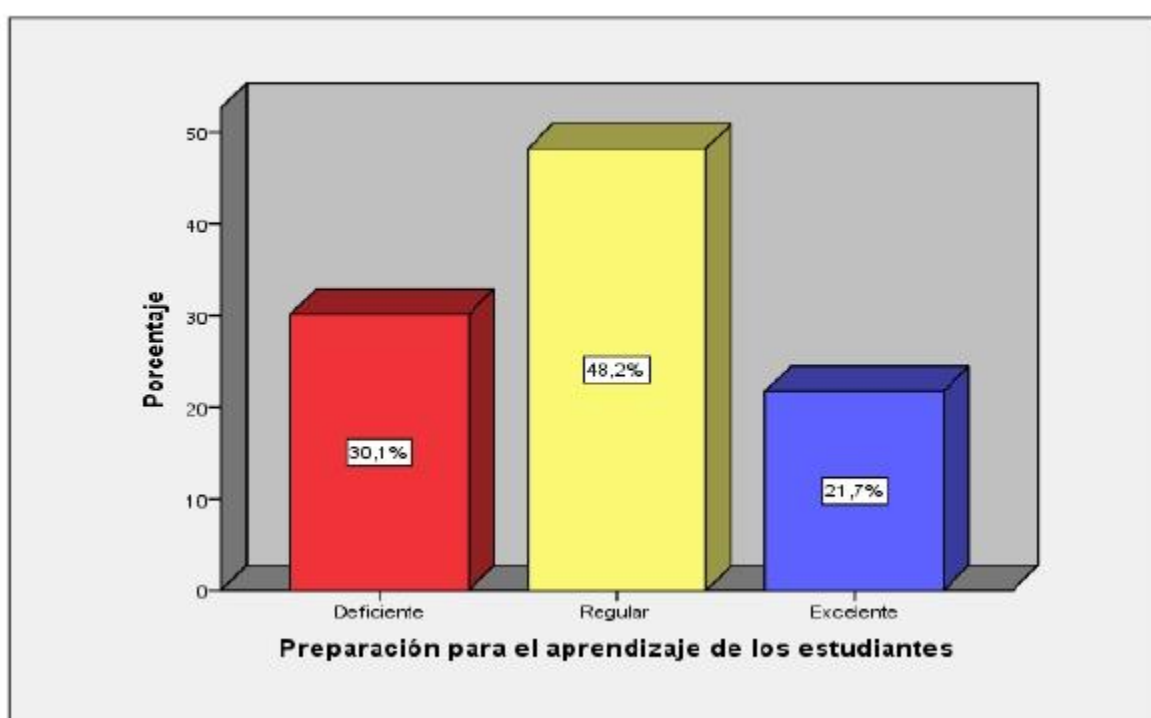


Figura 11. Percepción de la preparación para el aprendizaje de los estudiantes

En la tabla 13 y la figura 11, según la percepción el 48,2% de los docentes de las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, la preparación para el aprendizaje de los estudiantes es regular, el 30,1% de los docentes en preparación para el aprendizaje de los estudiantes se encuentran en un nivel deficiente y el 21,7% de los docentes, en cuanto a su preparación para el aprendizaje de los estudiantes, es excelente. Quiere decir, que el mayor porcentaje de los docentes, en un nivel regular, cumplen con su planificación pedagógica asumiendo sus responsabilidades para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

Tabla 14

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	34	41%
	Regular	39	47%
	Excelente	10	12%
	Total	83	100%



Figura 12. Percepción de la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes

En la tabla 14 y figura 12, según la percepción el 47% de los docentes de las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes es regular, el 41% de los docentes, en enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, es deficiente y el 12% de los docentes, su enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes es excelente. Es decir, que el mayor porcentaje de los docentes, en un nivel regular, buscan métodos, estrategias y técnicas para enseñar de una manera adecuada a sus estudiantes y lograr un óptimo aprendizaje.

Tabla 15

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la participación en la gestión de la institucionalidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	30	36,1%
	Regular	39	47%
	Excelente	14	16,9%
	Total	83	100%

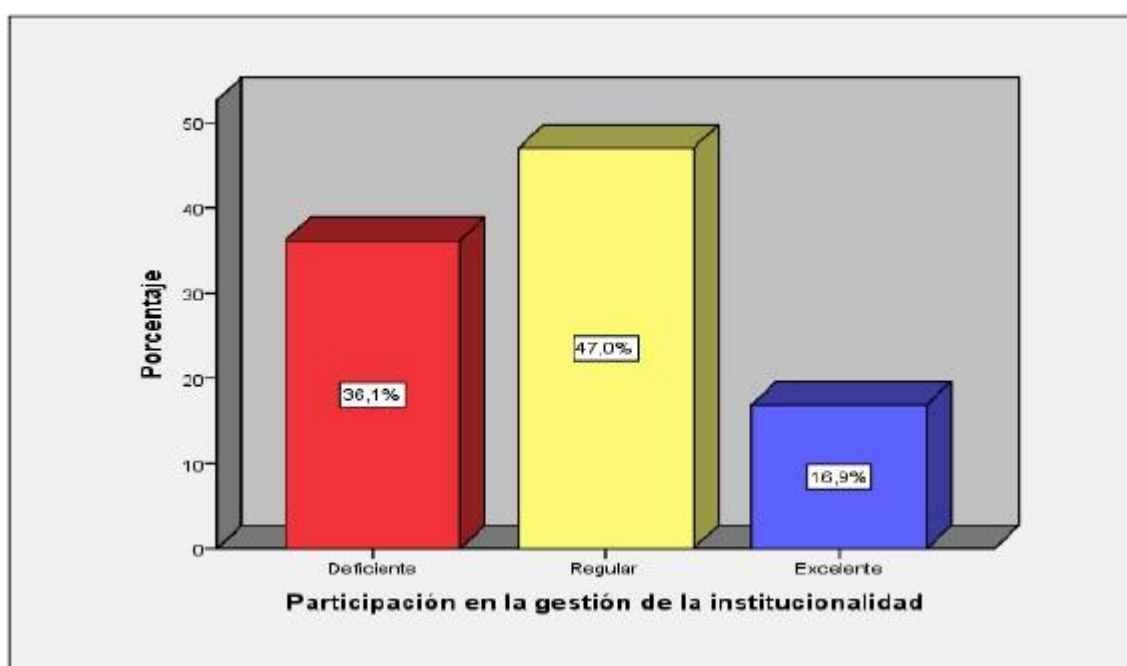


Figura 13. Percepción de la participación en la gestión de la institucionalidad

En la tabla 15 y la figura 13, según la percepción el 47% de los docentes de las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, la participación en la gestión de la institucionalidad es regular, el 36,1% de los docentes, en la participación de la gestión de la institucionalidad, es deficiente y el 16,9% de los docentes, su participación en la gestión de la institucionalidad es excelente. Quiere decir ello, que el mayor porcentaje de los docentes, en un nivel regular, se involucra en la gestión de la escuela mostrando participación efectiva en su comunidad educativa.

Tabla 16

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	21	25,3%
	Regular	48	57,8%
	Excelente	14	16,9%
	Total	83	100%

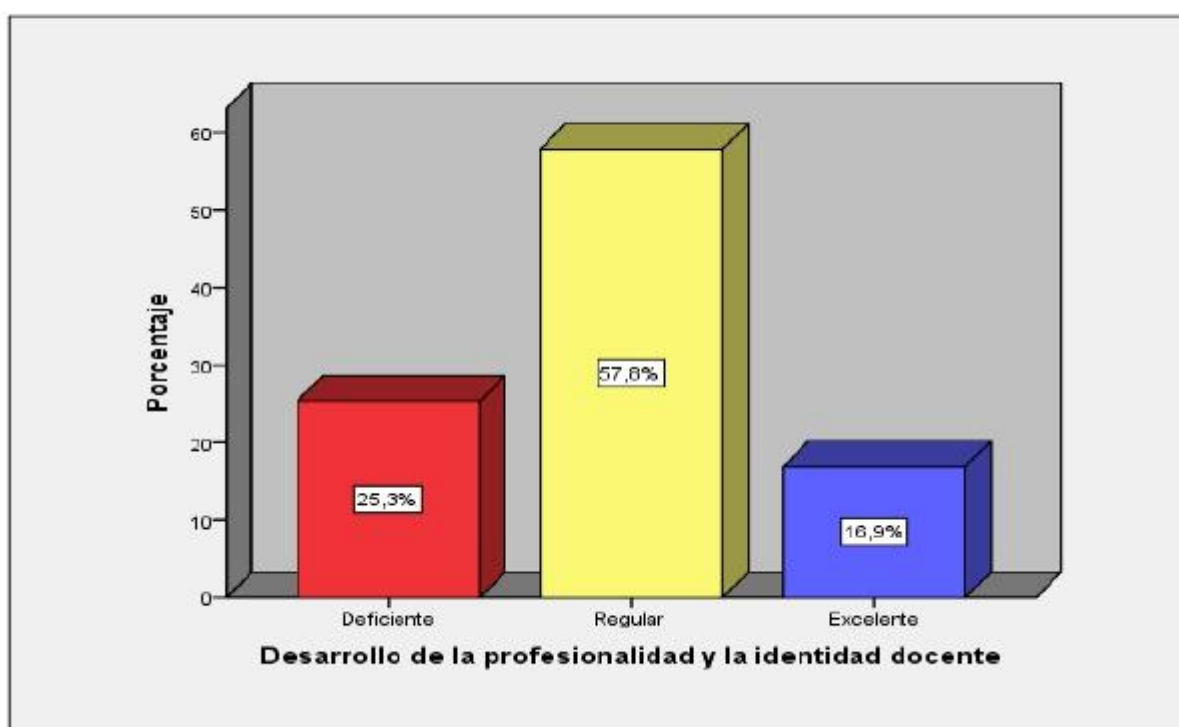


Figura 14. Percepción del desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

En la tabla 16 y figura 14, según la percepción el 57,8% de los docentes de las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, el desarrollo de la personalidad y la identidad docente es regular, el 25,3% de los docentes, el desarrollo de la personalidad y la identidad es deficiente y el 16,9% de los docentes, su desarrollo de la personalidad y la identidad docente es excelente. Es decir, que el mayor porcentaje de los docentes, en un nivel regular, está en constante mejora en cuanto a su preparación, ética y desarrollo profesional.

Tabla 17

Prueba de normalidad según kolmogorov - Smirnov entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño directivo	.069	83	.000*
Desempeño docente	.131	83	.000

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, el nivel de significación asintótica; para la primera variable 0.000 y la segunda variable 0.000, en ambos casos menor que 0,05; lo que obliga procesar la prueba de hipótesis mediante el uso de los estadígrafos no paramétricos; es decir, mediante el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

H₀: No existe relación significativa entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

H_a: Existe relación significativa entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

Tabla 18

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman significativa entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

		Desempeño directivo	Desempeño docente
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1.000	.568**
	Desempeño directivo Sig. (bilateral)	.	.000
	N	83	83
	Coefficiente de correlación	.568**	1.000
	Desempeño docente Sig. (bilateral)	.000	.
	N	83	83

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.568$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

Hipótesis específica 1

H_0 : No existe relación significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

H_a : Existe relación significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

Tabla 19

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

		Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Desempeño docente
Rho de Spearman	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	correlación Coeficiente de	.810**
		Sig. (bilateral)	.000
	Desempeño docente	Correlación Coeficiente de	.83
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	83

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.810$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

Hipótesis específica 2

H_0 : No existe relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

H_a : Existe relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

Tabla 20

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

			Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Desempeño docente
Rho de Spearman	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Coeficiente de correlación	1.000	.407
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	83	83
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	.407	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	83	83

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.407$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

IV. Discusión

En la presente investigación, con respecto a la hipótesis general: Existe relación significativa entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017. Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.568$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0). De esta manera hay una similitud con la investigación de Méndez (2016) los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.642$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $p = 0,001$ resulta menor al de $p = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre el coaching educativo y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la Red N° 5, Ventanilla, 2016.

También hay una semejanza con el estudio de Ramírez (2016) quien arribó a la siguiente conclusión con la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación directa entre el desempeño directivo y la gestión educativa, hallándose una correlación de 0,872 con un valor de significancia (bilateral) 0,000; lo cual indica que la correlación es positiva, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación directa entre el desempeño directivo y la gestión pedagógica del director de las instituciones educativas de la Red N° 05 Ventanilla, 2015.

Del mismo modo, se presenta una similitud con la investigación de López (2016) donde se estableció como resultado la existencia de una relación entre organización curricular y desempeño docente, correlación Rho = 0.879; quiere decir ello que, la correlación es positiva considerable. Se concluyó que, ante una mayor organización curricular se da un mejor desempeño docente. De la misma forma sucederá con la relación entre convivencia escolar y desempeño docente, ambas variables tienen una correlación positiva débil, correlación Rho = 0.345; entendida de otra manera, que existe una correlación positiva débil entre ambas variables, concluyendo que ante una mayor convivencia escolar se da un mejor

desempeño docente. Según la teoría del Ministerio de Educación (2014) en su Marco de buen desempeño del directivo, inculcó que el desempeño directivo es un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación. (...) y se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo. (p. 30)

Con respecto a la hipótesis 1: Existe relación significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017. Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.810$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

De esta manera hay una similitud con el trabajo de investigación de Oré (2016) la cual arrojó como resultado 0.348 determinadas por Rho Spearman. Y se llegó a la conclusión de que existe una moderada correlación entre la variable gestión educativa y desempeño docente en las tres instituciones educativas de la Red 02 UGEL 03 distrito de Lima, 2015. Con un nivel moderado de significancia $p = 0.000 < 0.05$.

Por lo tanto se asemeja también con el estudio de Tipiani (2015) donde los resultados que se obtuvieron señalan que el estilo de liderazgo consultivo tiene un grado superior de correlatividad (Spearman = 0, 789 y $p < 0.05$) con el desempeño docente en la población estudiada. Señaló que el 41% de los maestros calificaron el estilo del director como consultivo, continuado por el autoritario benevolente, el 27%, autoritario coercitivo, el 17%, y el 15% como participativo. De la misma manera, el 50% y 46% de los docentes pertenecientes al estilo de liderazgo consultivo alcanzaron logros previstos y destacados de desempeño docente respectivamente, mientras que solo el 9% y 15% de estos,

bajo el estilo autoritario coercitivo alcanzaron las metas propuestas. Dicho estudio llegó a la conclusión de que el liderazgo consultivo es el que guarda relación significativa con el desempeño docente. De igual forma se sugirió que se implemente en las metas de los dominios a alcanzar por los directivos en las instituciones públicas del nivel secundario de la provincia de Aija-Ancash.

De mismo modo, existe semejanza con la investigación de Rojas e Hinostroza (2014) que posee un resultado de 0,856 y 0,864 de confiabilidad. Los resultados, en esta investigación, indicaron que existe relación positiva ($r = 0,677$), con un nivel de correlación moderada entre las dos variables (gestión educativa y desempeño docente) de las instituciones educativas públicas del distrito de Surco, UGEL 07, 2013, además es significativa ($p = 0,000$).

Continuando se encontró en los hallazgo que coincide con el estudio de Narea y Páez (2015) cuyos resultados obtuvieron que, el 71% de los docentes manifestaron que el clima laboral incide, a veces, en el desempeño de directivos y docentes, debido a que al momento de realizar una actividad administrativa no todos comparten la idea de querer realizar dicha actividad. Del mismo modo, concluyeron que el desempeño laboral de dichos actores educativos se siente afectado por el mal liderazgo de sus directivos, desmotivando la participación en sus actividades laborales.

Igualmente tiene un parecido con el estudio de Gonzales (2013) donde se llegó a la conclusión que de que los directivos no implementan un tipo de gestión que promueva una mejoría constante del desempeño laboral de los docentes, esto debido a que no permiten la participación de los maestros en la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización escolar. basado en la teoría de Minedu (2014) quien señaló en su marco de buen desempeño del directivo que el desempeño directivo “Abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad. Evalúa sistemáticamente la gestión de la institución educativa” (p. 23).

Por lo tanto Bolívar (2010) citado en el Marco de buen Desempeño del Directivo, por el Minedu (2014) señaló que esta dimensión: Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.

Con respecto a la hipótesis 2: Existe relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017. Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.407$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0). Asimismo un resultado similar fue con el estudio de Reodolfo (2015) quién llegó a la conclusión de que el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja, departamento de Junín, 2015.

De la misma forma hay una coincidencia con la investigación de Murillo y Román (2011) los resultados obtenidos en dicha investigación muestran que solo el 57,7% de los directivos dedican su tiempo completo a la escuela, mientras que el 80%, corresponde a tareas directivas y el 20% a la docencia directa en el aula. Ahondando, los directores usan un promedio del 25% de su tiempo en labores administrativas, un 16% en tareas relacionadas con el liderazgo instructivo, y un 16% a cuestiones de supervisión y asesoramiento a docentes, variando mucho de un país a otros.

Asimismo, se encontró que la edad del directivo, la dimensión de la Institución Educativa y el contexto del lugar en que se localiza, son factores que incurren en dicha distribución. Señalan también que, el porcentaje de tiempo que los directores dedican a actividades de liderazgo pedagógico, repercute de manera positiva en el desempeño de los estudiantes de la I.E. Dichos investigadores llegan a la conclusión de que es necesaria una reformulación de las políticas de la labor directiva en América Latina. Más aún, disminuir las cargas

o actividades administrativas de los directores con la finalidad de que puedan dedicarse a tareas netamente relacionadas con el liderazgo pedagógico. Se basó a la teoría de Minedu (2014) donde se manifestó que: “Comprende las competencias enfocadas en potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente y en implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros” (p.34).

V. Conclusiones

- Primera: Se estableció que el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, con un valor de 0.568. Por consiguiente es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Segunda: Se determinó el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, obteniendo un valor de 0.810. Por lo tanto es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Tercera: Se halló el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, con un valor de 0.407. Por consiguiente es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.

VI. Recomendaciones

- Primera. A los directivos de las escuelas, se le recomienda, inmiscuirse y cumplir con los lineamientos emanados en el Marco de buen desempeño del directivo, donde está remarcado el Liderazgo pedagógico como un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación de sus instituciones educativas, que involucra, también, la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, que trae consigo un permanente acompañamiento de calidad al maestro, la cual permitirá la mejora del desempeño docente en ellos. Es decir, el directivo es quien impulsa, orienta, instruye y motiva al agente y eje importante de la comunidad educativa que es el profesor, para así alcanzar la mejora esperada.
- Segunda. Se recomienda a los directivos de la RED N° 22 del distrito de Comas que a través de un desempeño pertinente, eficiente y eficaz de su labor gire su gestión en torno a las condiciones para la mejora de los aprendizajes, con una adecuada planificación, ejecución, dirección y control de actividades, donde se involucre a todos los integrantes de la comunidad educativa, para así incrementar el nivel del desempeño de sus docentes.
- Tercera. Se sugiere a los directivos dar igual importancia al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente como lo hace con la gestión. De esta manera, se revalorizará la labor docente en cuanto a estimular, propiciar el crecimiento ético, profesional y generar espacios de trabajo en equipo de manera armónica que favorecerá el clima organizacional entre los integrantes de la plana docente, comunidad educativa y por ende la mejora considerable del desempeño de estos.

VII. Referencias

- Acevedo, L. (2002). *Perfiles y rendimiento en la formación profesional del docente*. Lima: Ed. UNMSM.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Santiago, Chile. Recuperado de www.oei.es/historico/pdfs/documento_preal41.pdf
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía y humanidades*. Recuperado de www.oei.es/historico/pdfs/documento_preal41.pdf
- Bilbao, A. (1996). *Ética del profesorado*. Taller para el ITESM, Campus Santa Fe. [Apuntes para los participantes]. México.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005
- Bretel, L. (2002). *Sistema de evaluación de desempeño docente en el marco de una definición de la carrera magisterial*. Recuperado de http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Chiroque, S. (1997). Gestión y Organización educativa. *Revista Pedagógica Maestros*, 8(4), 57-63. Recuperado de <http://revistapedagogicamaestros.blogspot.pe>
- Escamilla, G. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Ballaterra, Barcelona. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf>

- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª. ed). México: Mc Graw-Hill.
- Gonzales, A. (2013). *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas* (Tesis de maestría) Universidad Santa María. Venezuela. Recuperado de <http://ww2.educarchile.cl/Userfiles/P0001/File/lidernm.pdf>
- Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos. Comisión Escuelas Marca Perú. Documento de trabajo*. Lima, Perú: MINEDU.
- López, J. (2016). *La autoevaluación institucional y el desempeño docente en la calidad del servicio educativo que brinda la escuela de educación básica "Crnl. Félix Humberto Pineda Correa" del cantón Arenillas, año lectivo 2013 – 2014* (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Educación. Ecuador. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/5062>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.
- Minedu (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/deintereses/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf.
- Minedu (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios*. Documento de trabajo. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Minedu (2017). *Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente*. Manual de aplicación. Lima, Perú: MINEDU
- Marcelo, W. y Cojal, B. (2005). *Gestión educativa*, Lambayeque: Universidad Nacional- Pedro Ruiz Gallo. Chiclayo, Perú: Fondo Editorial FACHSE.

- Mejía, J (2016). *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santiago de Chile, Chile: CLAD. Recuperado de <https://www.clad.org/congresos/congresos-anteriores/xxi-congreso>
- Méndez, D. (2016). *Coaching educativo y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la Red N° 5, Ventanilla, 2016*, (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo.
- Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago de Chile, Chile: Maval Ltda.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2011) *Estándares de calidad educativa. Estándares de desempeño profesional directivo. Propuesta para la discusión ciudadana*. Quito, Ecuador: Ministerio de Educación. Recuperado de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (2003) *Manual de la Evaluación de Desempeño*. Bogotá, Colombia: MINEDUCACION. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-81030_archivo_pdf.pdf
- Montenegro, I. (2003) *Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Cooperativa editorial del Magisterio.
- Mora, G. (2010). Aprendizaje basado en problemas como técnica didáctica para la enseñanza del tema de la recursividad Inter- Sedes: Universidad de Costa Rica. *Portal de Revistas Académicas* 11(20), 154 – 182. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/1019/1080>
- Murillo, R. y Román, E. (2011). La distribución del tiempo de los directores de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación*, 361 (361e), 141-

170 .Recuperado de <https://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre361/re36106.pdf?documentId=0901e72b8162f02f>

- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 11-24. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Narea, M. y Páez, H. (2015). *El clima organizacional incide en el desempeño directivo y docente de la escuela vespertina Obando Pacheco, en el año lectivo 2014 – 2015*, (Tesis de maestría). Universidad Laica Vicente Rocafuerte - Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1460/1/T-ULVR-1456.pdf>
- OCDE (2016). *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2016: Informe español*. Madrid, España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Oré, K. (2015). *Gestión educativa y desempeño docente en tres instituciones educativas de la Red 02 UGEL 03 distrito de Lima, 2015*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Perú.
- Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires, Argentina. UNESCO.
- Ramírez, U. (2016). *Desempeño directivo y la gestión pedagógica del director en las instituciones educativas de la Red N. ° 05 Ventanilla, 2015*, (Tesis maestría). Universidad César Vallejo. Perú.
- Reodolfo, L. (2015). *Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja - departamento de Junín - 2015*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Perú.
- Rojas, L. e Hinostroza, P. (2014). *Desempeño docente y gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Surco, UGEL 07, 2013*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Perú.

- Robinson, V. M., J.; Lloyd, C. A. & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on school outcomes: Analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima, Perú: Editorial Visión Universitaria.
- Secretaría de Educación Pública (2016). *Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión*. Recuperado de http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2017/ba/PPI/PPI_ATP.pdf
- Soto, R. (2014). *La tesis de maestría en 4 pasos*. Lima, Perú: Colección Nuevo Milenio
- Tipiani, A. (2015). *El liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones del nivel secundario de la provincia de Aija – Áncash 2015*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Perú.
- UMC (2016). *¿Qué logran nuestros estudiantes en la ECE? Resultados de la ECE 2º grado de secundaria, informe para la institución educativa*. MINEDU.
- Unicef (2010). *Marco del entorno protector*. Recuperado de https://www.unicef.org/argentina/spanish/MONITOREO_Espacios_web.pdf
- Valdez, H. (2004). *El Desempeño del Maestro y su Evaluación*. Ciudad de la Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Libertad.
- Ventas, L. (2016). *Cómo se evalúa a los maestros en los países con la mejor educación del mundo*. Gran Bretaña, Reino Unido: BBC Mundo. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/institucional-36400007>
- Vezub, L. (2002). Los residentes en acción. Las tareas y preocupaciones en el proceso de inducción al magisterio. En Davini, M. C. (coord.) *De aprendices a maestros. Enseñar y aprender a enseñar*, 1 (2002), 79-119.

Anexos

Anexo 1: Artículo científico

Marco de buen desempeño del directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017

Br. Bladimir Jonny Luján García

Correo electrónico: bladimirlujangarcia@gmail.com Filiación institucional: UCV

RESUMEN

El propósito del estudio fue determinar la relación entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017. La investigación se realizó bajo el diseño no experimental de corte transversal correlacional, se utilizó el método hipotético deductivo. El tipo de investigación es básica, con un nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo. La población de estudio estuvo conformada por 105 docentes de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017 y la muestra de 83 docentes. Para la recopilación de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumentos los cuestionarios para la variable desempeño directivo y desempeño docente. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,982 y 0,921 (alta confiabilidad) respectivamente y la validez se dio a través de juicio de expertos.

PALABRAS CLAVE

Desempeño directivo – desempeño docente – calidad educativa

ABSTRACT

The purpose of the study was to determine the relationship between management performance and performance in the educational institutions of the RED N° 22, UGEL N° 04, Comas - 2017. The research was carried out in the non-experimental design of the transversal cross-correlation, was used the hypothetical deductive method. The type of research is basic, with a descriptive level, with a quantitative approach. The study population was made up of 105 teachers from the RED N° 22, UGEL N° 04, Comas - 2017 and the sample of 83 teachers. For the data

collection, it uses the technique of the survey and how instruments the questionnaires for the variable managerial performance and teaching performance. A reliability coefficient of 0.982 and 0.921 (high reliability) respectively was obtained and the validity was given through an expert judgment.

KEYWORDS

Managerial performance - teaching performance - educational quality

INTRODUCCIÓN

La imperiosa necesidad de mejorar la calidad educativa ha conllevado que muchos países coloquen como primer acápite en sus agendas la mejoría de sus inversiones para este sector, haciendo ambiciosos intentos de grandes reformas educativas. A nivel mundial, el éxito de la calidad de los aprendizajes está destinado al desempeño que ejercen sus profesores íntimamente relacionado con el buen actuar de la parte directiva. Países exitosos como Singapur, China, Japón y Finlandia contemplan la necesidad de medir el desempeño docente a partir de un Sistema de Gestión de la Mejora del Rendimiento. En ello, los docentes son sometidos a evaluación y los directivos son los líderes que recogen las evidencias de estos desempeños. (Ventas, 2016)

En el Perú, la indiscutible baja calidad del sistema educativo de la Educación Básica ha generado, desde el Ministerio de Educación (Minedu), grandes iniciativas de reforma. Empezando por la parte legislativa y normativa. Sin embargo, lamentablemente, los resultados aún siguen siendo desalentadores pese a que se evidencia una tendencia de crecimiento. (Ministerio de Educación del Perú, 2017, p.102) Las instituciones educativas (II.EE), de las redes educativas, de la UGEL N° 04, Comas no son ajenas al problema de la calidad educativa, ello manifestado en los resultados de las Evaluaciones Censales 2016 (ECE), donde solo el 16,3% de los alumnos están ubicados en el nivel satisfactorio en el área de Comunicación, y un 11,6% en el área de Matemática. (UMC, 2016, p. 14).

Partiendo de dichos resultados, muchos de los maestros manifiestan que

este problema persiste debido a que los directivos, aún, dirigen su gestión de la forma tradicionalista, más aún no se acoplan en su totalidad a los nuevos lineamientos que han sido emanados. Que llevaría a que estos hechos estén repercutiendo en la mejoría de la labor docente ocasionando el problema manifestado y el estancamiento del buen desempeño. Por lo cual, con la presente investigación, se busca conocer si existe relación entre el desempeño directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, lo que contribuirá al proceso de reforma de la escuela que se pretende.

Para el desarrollo de esta investigación, se ha indagado sobre tesis anteriores sobre las variables de estudio, en el contexto nacional e internacional.

METODOLOGÍA

Se realizó bajo el diseño no experimental de corte transversal correlacional, se utilizó el método hipotético deductivo. El tipo de investigación fue básica, con un nivel descriptivo y enfoque cuantitativo. La población de estudio estuvo conformada por 105 docentes de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017 y la muestra de 83 docentes. Para la recopilación de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumentos los cuestionarios para la variable desempeño directivo y desempeño docente. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,982 y 0,921 (alta confiabilidad) respectivamente y la validez se dio a través de juicio de expertos.

RESULTADOS

Según los resultados de la prueba de correlación de Spearman existe relación significativa positiva moderada entre el desempeño directivo y el desempeño docente ($r = 0.568$); existe relación significativa alta entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente ($r = 0.810$); finalmente existe relación significativa moderada entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente ($r = 0.407$).

DISCUSIÓN

Existe relación significativa entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017. ($r = 0.568$). Existe una similitud con Méndez (2016) los resultados de la prueba de Rho de Spearman ($r = 0.642$) lo que indica una correlación positiva moderada asumiendo que existe relación significativa entre el coaching educativo y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la Red N° 5, Ventanilla, 2016. También hay una semejanza con el estudio de Ramírez (2016) quien concluyó que sí existe relación directa entre el desempeño directivo y la gestión educativa, correlación de 0,872. Del mismo modo, se presenta una similitud con la investigación de López (2016) que indicó la existencia de una relación entre organización curricular y desempeño docente, $Rho = 0.879$. Concluyó que, ante una mayor organización curricular se da un mejor desempeño docente.

Con respecto a la hipótesis 1: Existe relación significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017. Los resultados de la prueba de Rho de Spearman ($r = 0.810$) indica una correlación positiva alta y que existe relación significativa entre la primera dimensión del desempeño directivo y el desempeño docente. De esta manera hay una similitud con el trabajo de investigación de Oré (2016) la cual arrojó como resultado 0.348 determinadas por Rho Spearman. Quién concluyó que existe una moderada correlación entre la variable gestión educativa y desempeño docente en las tres instituciones educativas de la Red 02 UGEL 03 distrito de Lima, 2015.

También se asemeja al estudio de Tipiani (2015) cuyo resultado fue que el estilo de liderazgo consultivo tiene una grado superior de correlatividad (Spearman = 0, 789 y $p < 0.05$) con el desempeño docente en la población estudiada. Señaló que el 41% de los maestros calificaron el estilo del director como consultivo, continuado por el autoritario benevolente, el 27%, autoritario coercitivo, el 17%, y el 15% como participativo. Dicho estudio llegó a la conclusión de que el liderazgo consultivo es el que guarda relación significativa con el

desempeño docente. De igual forma se sugirió que se implemente en las metas de los dominios a alcanzar por los directivos en las instituciones públicas del nivel secundario de la provincia de Aija-Ancash. Del mismo modo, existe semejanza con la investigación de Rojas e Hinojosa (2014) que posee un resultado de 0,856 y 0,864 de confiabilidad. indicaron que existe relación positiva ($r = 0,677$), con un nivel de correlación moderada entre las dos variables (gestión educativa y desempeño docente) de las instituciones educativas públicas del distrito de Surco, UGEL 07, 2013.

Continuando, se encontró en los hallazgos que coincide con el estudio de Narea y Páez (2015) cuyos resultados obtuvieron que, el 71% de los docentes manifestaron que el clima laboral incide, a veces, en el desempeño de directivos y docentes, debido a que al momento de realizar una actividad administrativa no todos comparten la idea de querer realizar dicha actividad. Del mismo modo, concluyeron que su desempeño laboral se siente afectado por el mal liderazgo de sus directivos, desmotivando la participación en sus actividades laborales.

Igualmente tiene un parecido con el estudio de Gonzales (2013) donde se llegó a la conclusión que de que los directivos no implementan un tipo de gestión que promueva una mejoría constante del desempeño laboral de los docentes, esto debido a que no permiten la participación de los maestros en la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización escolar. Se basó a la teoría de Minedu (2014) quien señaló que el marco de buen desempeño del directivo “Abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad. Evalúa sistemáticamente la gestión de la institución educativa”.

Por lo tanto Bolívar (2010) citado en el Marco de buen Desempeño del Directivo, por el Minedu (2014) señaló que esta dimensión: Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a

las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.

Con respecto a la hipótesis 2: Existe relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017. Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.407$) lo que indica una correlación positiva moderada. Asimismo un resultado similar fue con el estudio de Reodolfo (2015) quién llegó a la conclusión de que el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja, departamento de Junín, 2015.

De la misma forma hay una coincidencia con la investigación de Murillo y Román (2011) los resultados obtenidos en dicha investigación muestran que solo el 57,7% de los directivos dedican su tiempo completo a la escuela, mientras que el 80%, corresponde a tareas directivas y el 20% a la docencia directa en el aula. Ahondando, los directores usan un promedio del 25% de su tiempo en labores administrativas, un 16% en tareas relacionadas con el liderazgo instructivo, y un 16% a cuestiones de supervisión y asesoramiento a docentes, variando mucho de un país a otros.

Asimismo, se encontró que la edad del directivo, la dimensión de la Institución Educativa y el contexto del lugar en que se localiza, son factores que incurren en dicha distribución. Señalaron también que, el porcentaje de tiempo que los directores dedican a actividades de liderazgo pedagógico, repercute de manera positiva en el desempeño de los estudiantes de la I.E. Dichos investigadores llegaron a la conclusión de que es necesaria una reformulación de las políticas de la labor directiva en América Latina. Más aún, disminuir las cargas o actividades administrativas de los directores con la finalidad de que puedan dedicarse a tareas netamente relacionadas con el liderazgo pedagógico. Se basó a la teoría de Minedu (2014) donde se manifestó que: “Comprende las competencias enfocadas en potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente

y en implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros” (p.34).

CONCLUSIONES

- Primera: Se estableció que el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, con un valor de 0.568. Por consiguiente es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Segunda: Se determinó el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, obteniendo un valor de 0.810. Por lo tanto es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Tercera: Se halló el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017, con un valor de 0.407. Por consiguiente es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.

REFERENCIAS

- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Santiago, Chile. Recuperado de www.oei.es/historico/pdfs/documento_preal41.pdf
- López, J. (2016). *La autoevaluación institucional y el desempeño docente en la calidad del servicio educativo que brinda la escuela de educación básica “Crnl. Félix Humberto Pineda Correa” del cantón Arenillas, año lectivo*

- 2013 – 2014 (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Educación. Ecuador. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/5062>
- Méndez, D. (2016). *Coaching educativo y el desempeño directivo en las instituciones educativas de la Red N° 5, Ventanilla, 2016*, (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo. Perú.
- Minedu (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios*. Documento de trabajo. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Minedu (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/deintereses/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf.
- Murillo, R. y Román, E. (2011). La distribución del tiempo de los directores de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación*, 361 (361e), 141-170 .Recuperado de <https://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre361/re36106.pdf?documentId=0901e72b8162f02f>
- Narea, M. y Páez, H. (2015). *El clima organizacional incide en el desempeño directivo y docente de la escuela vespertina Obando Pacheco, en el año lectivo 2014 – 2015*, (Tesis de maestría). Universidad Laica Vicente Rocafuerte - Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1460/1/T-ULVR-1456.pdf>
- Oré, K. (2015). *Gestión educativa y desempeño docente en tres instituciones educativas de la Red 02 UGEL 03 distrito de Lima, 2015*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Perú.
- Ramírez, U. (2016). *Desempeño directivo y la gestión pedagógica del director en las instituciones educativas de la Red N. ° 05 Ventanilla, 2015*, (Tesis maestría). Universidad César Vallejo. Perú.
- Rojas, L. e Hinojosa, P. (2014). *Desempeño docente y gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Surco, UGEL 07, 2013*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Perú.

Anexo 2: Matriz de consistencia

Título: Marco de buen desempeño del directivo y desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES																			
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar cuál es la relación entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe relación significativa entre el desempeño directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017</p>	<p>Variable: Desempeño directivo</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Niveles</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</td> <td>Conduce la planificación institucional orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</td> <td rowspan="3"> Deficiente 30 - 53 Regular 54 -77 Excelente 78 - 102 </td> </tr> <tr> <td>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I.E.</td> </tr> <tr> <td>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad.</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</td> <td>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la I.E.</td> <td rowspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td colspan="2"> <p>Variable: desempeño docente</p> </td> </tr> </tbody> </table>			Dimensiones	Indicadores	Niveles	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Conduce la planificación institucional orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.	Deficiente 30 - 53 Regular 54 -77 Excelente 78 - 102	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I.E.	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad.	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la I.E.		Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.				<p>Variable: desempeño docente</p>	
Dimensiones	Indicadores	Niveles																				
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Conduce la planificación institucional orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.	Deficiente 30 - 53 Regular 54 -77 Excelente 78 - 102																				
	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I.E.																					
	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad.																					
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la I.E.																					
	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.																					
			<p>Variable: desempeño docente</p>																			
<p>PE1:</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017?</p>	<p>OE1:</p> <p>Determinar cuál es la relación entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017</p>	<p>HE1:</p> <p>Existe relación significativa entre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017</p>																				
<p>PE2:</p> <p>¿Cuál es la relación entre la orientación de los procesos pedagógicos para la</p>	<p>OE2:</p> <p>Determinar cuál es la relación entre la orientación de los procesos</p>	<p>HE2:</p> <p>Existe relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos</p>																				

mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017?	pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017	para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017	Dimensiones	Indicadores	Niveles
			Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	<p>Conoce y comprende las características de los estudiantes.</p> <p>Planifica la enseñanza garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr entre sus estudiantes.</p>	<p>Deficiente 30 - 52</p> <p>Regular 53 - 75</p> <p>Excelente 76 - 100</p>
			Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	<p>Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad.</p> <p>Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes.</p> <p>Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos.</p>	
			Participación en la gestión de la institucionalidad	<p>Participa activamente con Actitud democrática, Crítica y colaborativa en la gestión.</p> <p>Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias de la comunidad.</p>	
			Desarrollo de la personalidad y la identidad docente	<p>Reflexiona y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p> <p>Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de la persona.</p>	

Tipo de estudio:

El trabajo desarrollado pertenece a una investigación básica con un nivel descriptivo.

Diseño de estudio:

No experimental porque las variables independientes no se manipulan. Transversal, porque se recolectan datos en un solo momento, en un momento único (Sampieri, 2006).

Nivel de estudio

Descriptivo Correlacional, este tipo de estudio descriptivo define el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables, busca determinar el grado de relación, se describe, en primer lugar las dos variables, en segundo lugar se aplica diseño correlacionado para ver si existe o no relación entre las dos variables.

Población:

La población estará constituida por 105 docentes, en calidad de nombrados y contratados de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017.

Muestra y muestreo:

Para seleccionar la muestra se aplicará la técnica del muestreo probabilístico, de selección aleatorio simple. Es decir, cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección igual y conocida. Además, cada posible muestra de un determinado tamaño tiene una probabilidad igual y conocida de ser la muestra seleccionada realmente (Sánchez y Reyes, 2006, p.143).

Para determinar la muestra se aplicó la fórmula correspondiente, logrando estimar una muestra de 83 participantes docentes.

Método de investigación:

Hipotético - deductivo

Métodos de análisis de datos:

Mediante la estadística descriptiva, los datos obtenidos podrán ser resumidos numérica y gráficamente. Mientras que la estadística Inferencial nos permitirá extraer inferencias acerca de la población en estudio.

Los análisis a ejecutar serían:

Análisis de confiabilidad, mediante el Alpha de Cronbach, el Coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Instrumentos**Ficha sobre desempeño directivo:**

El presente instrumento, se ha tomado del Ministerio de Educación (2014). RSG. N°304- 2014- Minedu.

- El cuestionario consta de 21 preguntas que evalúan la percepción que tienen los docentes con respecto al desempeño directivo, tomando en cuenta una escala tipo Likert.
- Confiabilidad:** Se estima un nivel de confiabilidad del 95% baremada con el 20% de la muestra a investigar.
- Validez:** Su validación se hará mediante Juicio de expertos (3) de la universidad César Vallejo.

Ficha sobre desempeño docente:

El presente instrumento, se ha tomado del Ministerio de Educación (2012).RM. N°0547- 2012-ED.

- La ficha consta de 20 preguntas que evalúan el nivel que tienen los docentes en cuanto a su desempeño, tomando en cuenta la escala tipo Likert.
- Confiabilidad:** Se estima un nivel de confiabilidad del 95% baremada con el 20% de la muestra a investigar.
- Validez:** Su validación se hará mediante Juicio de expertos (3) de la universidad César Vallejo.

Anexo 3: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

FICHA SOBRE DESEMPEÑO DIRECTIVO

(Adaptado del Marco de buen desempeño del directivo - Minedu)

Estimado(a) maestro(a):

El presente cuestionario es parte de un Proyecto de Investigación académica, cuya finalidad es la obtención de información, sobre la opinión que tiene usted sobre el **desempeño directivo**; como producto de su experiencia en la Institución. La información es confidencial y reservada. Por lo que anticipo mi reconocimiento.

Especialidad: _____ Sexo: (M) (F) Condición laboral: (N) (C) (D)

II. INSTRUCCIÓN

Sírvase leer las siguientes expresiones y responder, escribiendo sólo una "X" en el recuadro correspondiente de cada pregunta, según la respuesta que considere conveniente, de los 21 ítems que se presentan a continuación.

La escala de valoración es la siguiente:

<i>Nunca = 1</i>	<i>A veces = 3</i>	<i>Siempre = 5</i>
------------------	--------------------	--------------------

ITEMS		1	3	5
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes				
1.	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social orientándolo al logro de las metas de aprendizaje.			
2.	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, orientándolo al logro de metas de aprendizaje.			
3.	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.			
4.	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.			
5.	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de diversas situaciones conflictivas (intrapersonal, interpersonal, grupal y organizacional) mediante el diálogo, el consenso y la negociación.			
6.	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.			
7.	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.			
8.	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.			

9.	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.			
10.	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.			
11.	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.			
12.	Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplean como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.			
13.	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.			
14.	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje			
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes				
15.	Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.			
16.	Generan espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.			
17.	Estimulan las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.			
18.	Orientan y promueven la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional.			
19.	Propician una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.			
20.	Monitorean y orientan el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.			
21.	Monitorean y orientan el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.			

Gracias por su colaboración

FICHA SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

(Adaptado del Marco de buen desempeño docente - Minedu)

SR(A). DIRECTOR(A) DE LA I.E:

El presente cuestionario es parte de un Proyecto de Investigación académica, cuya finalidad es la obtención de información, sobre la opinión que tiene usted sobre el Desempeño Docente, del personal a su cargo; como producto de su experiencia en la Institución. La información es confidencial y reservada. Por lo que anticipo mi reconocimiento.

Especialidad: _____ Sexo: (M) (F) Condición laboral: (N) (C) (D)

II. INSTRUCCIÓN

Sírvase leer las siguientes expresiones y responder, escribiendo sólo una "X" en el recuadro correspondiente de cada pregunta, según la respuesta que considere conveniente, de los 20 ítems que se presentan a continuación.

La escala de valoración es la siguiente:

Nunca = 1	A Veces = 3	Siempre = 5
------------------	--------------------	--------------------

ITEMS		1	3	5
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes				
1.	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.			
2.	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.			
3.	Realiza una planificación curricular articulando coherentemente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados.			
4.	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.			
5.	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.			
Enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes				
6.	Contribuye a un adecuado clima en el aula a través del manejo de la conducta de sus estudiantes.			
7.	Muestra disponibilidad para mantener y comunicar a sus estudiantes altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.			
8.	Realiza una constatación de que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.			
9.	Desarrolla contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada y comprensible para todos los estudiantes.			

10.	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, tomando en cuenta el estilo de aprendizaje de los estudiantes.			
Participación en la gestión de la institucionalidad				
11.	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.			
12.	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la institución.			
13.	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la institución.			
14.	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo, en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.			
15.	Comparte con sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.			
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente				
16.	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.			
17.	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.			
18.	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la institución.			
19.	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida estudiantil con base en ellos.			
20.	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño, el adolescente y el adulto. Toma de decisiones respetando el principio de bien superior del niño y del adolescente.			

Gracias por su colaboración

Anexo 4: Certificados de validación de instrumentos

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
01	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social orientándolo al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
02	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, orientándolo al logro de metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
03	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
04	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	✓		✓		✓		
05	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de diversas situaciones conflictivas (intrapersonal, interpersonal, grupal y organizacional) mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	✓		✓		✓		
06	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	✓		✓		✓		
07	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		

08	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.	/		/		/		
09	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.	/		/		/		
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	/		/		/		
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	/		/		/		
12	Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	/		/		/		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	/		/		/		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	/		/		/		
17	Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	/		/		/		
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional.	/		/		/		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DOCENTE

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Preparación para el aprendizaje de los estudiantes								
01	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.	✓		✓		✓		
02	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	✓		✓		✓		
03	Realiza una planificación curricular articulando coherentemente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados.	✓		✓		✓		
04	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	✓		✓		✓		
05	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 Enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes								
06	Contribuye a un adecuado clima en el aula a través del manejo de la conducta de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
07	Muestra disponibilidad para mantener y comunicar a sus estudiantes altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	✓		✓		✓		
08	Realiza una constatación de que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	✓		✓		✓		
09	Desarrolla contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada y comprensible para todos los estudiantes.	✓		✓		✓		
10	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, tomando en cuenta el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3 Participación en la gestión de la institucionalidad								
11	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la institución.	✓		✓		✓		

13	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la institución.	/		/		/	
14	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo, en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	/		/		/	
15	Comparte con sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.	/		/		/	
DIMENSIÓN 4 Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente		Si	No	Si	No	Si	No
16	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.	/		/		/	
17	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	/		/		/	
18	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la institución.	/		/		/	
19	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida estudiantil con base en ellos.	/		/		/	
20	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño, el adolescente y el adulto. Toma de decisiones respetando el principio de bien superior del niño y del adolescente.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dennis Jaramillo Ostos DNI: 10754317

Especialidad del validador: Metodólogo

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

06 de octubre del 2017


 Mg. Dennis Jaramillo Ostos
 Código Universitaria

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
01	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social orientándolo al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
02	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, orientándolo al logro de metas de aprendizaje.	/		/		/		
03	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
04	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	/		/		/		
05	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de diversas situaciones conflictivas (intrapersonal, interpersonal, grupal y organizacional) mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	/		/		/		
06	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	/		/		/		
07	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	/		/		/		

08	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.	/		/		/	
09	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.	/		/		/	
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	/		/		/	
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	/		/		/	
12	Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	/		/		/	
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	/		/		/	
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/	
	DIMENSIÓN 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Si	No	Si	No	Si	No
15	Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/	
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	/		/		/	
17	Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	/		/		/	
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional.	/		/		/	

19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	/		/		/	
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	/		/		/	
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Virginia Asunción Cerafin Urbano DNI: 31683051

Especialidad del validador: Mg. Orientación Educativa

08 de octubre del 2017


Mg. Virginia A. Cerafin Urbano
 Docente Universitario

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DOCENTE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Preparación para el aprendizaje de los estudiantes								
01	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.	✓		✓		✓		
02	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	✓		✓		✓		
03	Realiza una planificación curricular articulando coherentemente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados.	✓		✓		✓		
04	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	✓		✓		✓		
05	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 Enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes								
06	Contribuye a un adecuado clima en el aula a través del manejo de la conducta de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
07	Muestra disponibilidad para mantener y comunicar a sus estudiantes altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	✓		✓		✓		
08	Realiza una constatación de que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	✓		✓		✓		
09	Desarrolla contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada y comprensible para todos los estudiantes.	✓		✓		✓		
10	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, tomando en cuenta el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3 Participación en la gestión de la institucionalidad								
11	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la institución.	✓		✓		✓		

13	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la institución.	/		/		/	
14	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo, en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	/		/		/	
15	Comparte con sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.	/		/		/	
DIMENSIÓN 4 Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente		Si	No	Si	No	Si	No
16	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.	/		/		/	
17	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	/		/		/	
18	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la institución.	/		/		/	
19	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida estudiantil con base en ellos.	/		/		/	
20	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño, el adolescente y el adulto. Toma de decisiones respetando el principio de bien superior del niño y del adolescente.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg:

Virginia Asunción Ceraján Urbano

DNI:

31683051

Especialidad del validador:

Mgtr. Orientación Educativa

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

08 de octubre del 2017

Virginia A. Ceraján Urbano
Docente Universitario

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
01	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social orientándolo al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
02	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, orientándolo al logro de metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
03	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
04	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	✓		✓		✓		
05	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de diversas situaciones conflictivas (intrapersonal, interpersonal, grupal y organizacional) mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	✓		✓		✓		
06	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	✓		✓		✓		
07	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		

08	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
09	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
12	Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
	DIMENSIÓN 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Si	No	Si	No	Si	No
15	Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
17	Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	✓		✓		✓	
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	✓		✓		✓	
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: JANAMPA ACUÑA NERIO DNI: 28270171

Especialidad del validador: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

08 de octubre del 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Dr. Nereo Janampa Acuña
 Docente Universitario
 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DOCENTE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Preparación para el aprendizaje de los estudiantes								
01	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.	✓		✓		✓		
02	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	✓		✓		✓		
03	Realiza una planificación curricular articulando coherentemente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados.	✓		✓		✓		
04	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	✓		✓		✓		
05	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 Enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes								
06	Contribuye a un adecuado clima en el aula a través del manejo de la conducta de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
07	Muestra disponibilidad para mantener y comunicar a sus estudiantes altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	✓		✓		✓		
08	Realiza una constatación de que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	✓		✓		✓		
09	Desarrolla contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada y comprensible para todos los estudiantes.	✓		✓		✓		
10	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, tomando en cuenta el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3 Participación en la gestión de la institucionalidad								
11	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la institución.	✓		✓		✓		

13	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la institución.	✓		✓		✓	
14	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo, en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	✓		✓		✓	
15	Comparte con sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4 Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente		Si	No	Si	No	Si	No
16	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.	✓		✓		✓	
17	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	✓		✓		✓	
18	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la institución.	✓		✓		✓	
19	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida estudiantil con base en ellos.	✓		✓		✓	
20	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño, el adolescente y el adulto. Toma de decisiones respetando el principio de bien superior del niño y del adolescente.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: JANAMPA ACUÑA NERIO DNI: 28270171

Especialidad del validador: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

08 de OCTUBRE del 2017


Dr. Nerio Janampa Acuña
 Docente Universitario
 Firma del Experto Informante.

Anexo5: Permiso de validación de datos

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 3077 "EL ÁLAMO" DE LA URBANIZACIÓN EL ÁLAMO, DE LA JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 04 – COMAS; HACE CONSTAR QUE:

El maestro **BLADIMIR JONNY LUJÁN GARCÍA** identificado con DNI N° 44061863 y código N° 7001113297; estudiante del programa de MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo ha desarrollado su trabajo de investigación (Tesis) aplicando cuestionarios a directivos y docentes de nuestra institución sobre: **"Marco de buen desempeño del directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017"**

Se le expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 11 de noviembre del 2017



Jorge J. Meneses Tutaya
JORGE J. MENESES TUTAYA
 DIRECTOR
 DE N° 3077 EL ÁLAMO - COMAS
 UGEL 04



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 3083 "LAS ÑUSTAS" DE LA URBANIZACIÓN EL PINAR, DE LA JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 04 – COMAS; HACE CONSTAR QUE:

El maestro **BLADIMIR JONNY LUJÁN GARCÍA** identificado con DNI N° 44061863 y código N° 7001113297; estudiante del programa de MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo ha desarrollado su trabajo de investigación (Tesis) aplicando cuestionarios a directivos y docentes de nuestra institución sobre: **"Marco de buen desempeño del directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017"**

Se le expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 03 de noviembre del 2017


Ada Calderón Alva
Dra. ADA CALDERÓN ALVA
DIRECTORA



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA

LA SUBDIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 3096 "FRANZ TAMAYO SOLARES" DE LA URBANIZACIÓN EL ÁLAMO, DE LA JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 04 – COMAS; HACE CONSTAR QUE:

El maestro **BLADIMIR JONNY LUJÁN GARCÍA** identificado con DNI N° 44061863 y código N° 7001113297; estudiante del programa de MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo ha desarrollado su trabajo de investigación (Tesis) aplicando cuestionarios a directivos y docentes de nuestra institución sobre: **"Marco de buen desempeño del directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017"**

Se le expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 10 de noviembre del 2017




ROSARIO BOLAND FLORES
SUB-DIRECTORA



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA


LA SUBDIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "EL AMAUTA" DE LA URBANIZACIÓN EL ÁLAMO, DE LA JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 04 – COMAS; HACE CONSTAR QUE:

El maestro **BLADIMIR JONNY LUJÁN GARCÍA** identificado con DNI N° 44061863 y código N° 7001113297; estudiante del programa de MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo ha desarrollado su trabajo de investigación (Tesis) aplicando cuestionarios a directivos y docentes de nuestra institución sobre: "**Marco de buen desempeño del directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017**"

Se le expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 15 de noviembre del 2017




Lic. Inés L. Huayhua Monago
SUB-DIRECTORA



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA

LA SUBDIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "RAMÓN CASTILLA" DE LA URBANIZACIÓN EL RETABLO, DE LA JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 04 – COMAS; HACE CONSTAR QUE:

El maestro **BLADIMIR JONNY LUJÁN GARCÍA** identificado con DNI N° 44061863 y código N° 7001113297; estudiante del programa de MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo ha desarrollado su trabajo de investigación (Tesis) aplicando cuestionarios a directivos y docentes de nuestra institución sobre: **"Marco de buen desempeño del directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas – 2017"**

Se le expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Comas, 14 de noviembre del 2017

Lic. Lourdes Gómez Quipe
SUBDIRECTORA

Anexo 6: Base de datos

Base de datos de desempeño directivo

Desempeño directivo																								
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes														Orientación de los procesos pedagógicos										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21			
1	3	3	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	54	2	3	3	3	3	3	20	74	
2	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	4	4	50	4	3	4	2	3	3	4	23	73
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	2	55	1	2	1	2	1	2	2	11	66
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	1	1	55	2	2	1	2	2	1	1	11	66
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	34	1	1	1	1	1	1	1	7	41
6	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	60	2	2	2	3	3	3	3	18	78
7	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	1	2	1	1	51	2	1	1	2	1	1	1	9	60
8	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	2	1	2	22	1	1	1	1	2	1	1	8	30
9	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	1	2	1	2	52	1	2	2	2	1	2	2	12	64
10	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	1	33	1	1	1	2	1	1	1	8	41
11	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	31	1	2	1	1	2	1	1	9	40
12	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	2	1	2	1	52	1	2	1	2	1	1	2	10	62
13	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	1	1	1	2	51	1	1	1	2	1	2	1	9	60
14	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	2	2	1	1	40	2	1	1	1	1	1	2	9	49
15	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	1	2	1	32	2	1	2	1	2	1	1	10	42
16	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	50	1	2	2	1	1	2	2	11	61
17	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	1	1	54	1	2	1	2	1	2	1	10	64
18	5	3	3	3	3	5	5	3	5	5	3	1	2	1	47	2	1	3	1	2	1	1	11	58
19	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	2	3	3	1	43	1	1	2	1	3	1	2	11	54
20	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	2	1	3	43	1	3	3	1	2	1	2	13	56

21	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	60	3	3	3	4	3	2	2	20	80
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	36	2	3	1	2	3	1	2	14	50
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	3	62	2	2	1	2	3	1	1	12	74
24	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	2	3	2	48	2	3	2	3	2	1	1	14	62
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	2	2	57	3	3	1	1	2	1	1	12	69
26	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	1	1	2	47	1	2	1	2	1	1	1	9	56
27	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	2	2	2	1	47	1	1	2	2	1	2	2	11	58
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	1	2	56	2	2	1	1	2	1	1	10	66
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	35	2	1	1	2	1	2	1	10	45
30	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	2	1	2	1	44	2	1	2	2	2	2	1	12	56
31	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	1	3	1	2	43	2	1	3	1	2	2	1	12	55
32	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	23	2	1	2	1	2	1	1	10	33
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	54	1	1	1	1	2	1	2	9	63
34	5	3	3	3	3	5	5	3	5	3	1	2	1	2	44	1	2	1	2	1	2	1	10	54
35	5	3	3	3	5	5	3	3	5	3	3	3	4	4	52	3	3	3	4	3	4	3	23	75
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	64	4	5	4	5	5	4	5	32	96
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	2	40	2	3	1	2	1	3	2	14	54
38	5	5	3	3	3	5	5	3	5	3	4	2	2	2	50	2	2	1	4	3	3	3	18	68
39	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	4	57	3	4	4	4	4	3	3	25	82
40	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	4	4	3	3	56	5	4	4	5	4	4	4	30	86
41	3	5	3	3	5	5	5	3	5	3	3	5	2	3	53	4	5	3	5	4	3	5	29	82
42	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	3	59	3	3	3	3	3	4	3	22	81
43	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	4	4	3	4	59	4	3	3	3	3	4	4	24	83
44	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	5	5	4	51	5	3	4	4	3	3	3	25	76

45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	68	5	5	5	4	5	5	5	34	102
46	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	60	3	4	4	4	4	3	4	26	86
47	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	3	3	1	2	51	2	3	2	3	2	3	3	18	69
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	47	5	3	5	3	3	3	5	27	74
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	44	4	3	3	3	3	3	3	22	66
50	5	5	5	3	5	3	3	3	5	3	4	5	4	5	58	5	3	4	4	3	3	4	26	84
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	63	2	3	2	5	4	4	3	23	86
52	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	2	3	45	3	3	3	3	3	3	3	21	66
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	64	2	4	3	4	4	4	4	25	89
54	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	4	4	3	4	49	4	4	4	5	4	4	3	28	77
55	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	62	5	5	5	5	5	5	5	35	97
56	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	4	5	3	5	61	1	3	1	4	2	5	4	20	81
57	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	60	3	3	2	4	3	4	4	23	83
58	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	4	3	3	60	3	4	2	4	3	3	3	22	82
59	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	3	3	62	3	3	4	3	3	3	3	22	84
60	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	66	5	5	5	5	5	5	5	35	101
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	35	1	2	1	2	1	1	5	13	48
62	3	3	1	1	3	3	1	1	3	1	2	1	1	3	27	3	4	3	3	3	2	2	20	47
63	3	3	3	3	5	5	3	1	3	1	1	1	1	1	34	1	1	1	1	1	3	1	9	43
64	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4	4	3	4	59	5	5	4	4	4	4	4	30	89
65	5	3	3	1	3	5	5	3	5	1	5	5	5	5	54	5	5	5	5	5	5	5	35	89
66	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	4	5	5	3	43	5	5	5	5	5	4	5	34	77
67	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	54	2	3	2	3	3	4	4	21	75
68	1	1	1	1	3	3	3	1	3	1	3	4	5	4	34	5	4	3	5	5	3	3	28	62
69	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	4	4	4	58	4	4	4	4	5	4	4	29	87
70	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	1	1	4	4	50	5	5	4	5	5	4	4	32	82

71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	66	4	3	4	4	4	4	27	93	
72	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	4	5	5	3	35	5	5	5	5	5	4	5	34	69
73	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	5	5	5	4	43	5	5	5	5	4	5	5	34	77
74	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	4	4	4	4	56	5	5	4	5	5	4	4	32	88
75	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	32	4	3	3	3	3	4	4	24	56
76	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	1	1	1	2	47	3	3	3	2	3	3	3	20	67
77	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	56	5	5	5	5	5	5	5	35	91
78	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	1	1	4	4	50	4	1	2	3	3	4	4	21	71
79	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	3	2	56	3	3	2	4	2	2	3	19	75
80	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	58	5	4	4	3	4	5	4	29	87
81	3	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	4	5	5	33	4	5	4	5	4	5	4	31	64
82	5	1	1	3	3	1	1	3	3	1	4	4	1	1	32	5	5	5	4	4	4	4	31	63
83	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	1	1	3	3	50	1	1	4	4	3	3	4	20	70

Base de datos de desempeño docente

Desempeño docente																									
	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes					Participación en el aprendizaje de los estudiantes					Participación en la gestión de la institución					Dignidad de la profesión y la identidad docente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
1	3	3	5	3	5	19	5	5	5	3	5	23	5	5	5	3	5	23	5	3	5	5	5	23	88
2	3	3	3	3	3	15	5	5	5	3	3	21	5	5	3	5	3	21	5	3	3	5	5	21	78
3	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	3	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25	98
4	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	100
5	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	1	1	1	5	5	13	58
6	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	5	25	3	3	3	5	5	19	3	3	3	5	5	19	86
7	5	5	3	3	5	21	5	5	5	5	5	25	3	3	5	5	5	21	3	3	3	5	5	19	86
8	1	1	1	1	1	5	3	3	3	1	1	11	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	3	9	30
9	5	5	3	3	5	21	5	5	5	5	5	25	3	3	3	5	5	19	3	3	3	5	5	19	84
10	3	3	3	3	3	15	3	3	3	1	1	11	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	3	9	40
11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	1	1	11	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	3	9	40
12	5	5	3	3	5	21	5	5	5	5	5	25	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	13	64
13	5	5	3	3	5	21	5	5	5	5	5	25	3	3	3	5	5	19	3	3	3	5	5	19	84
14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	5	5	19	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	13	52
15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	1	1	11	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	3	9	40
16	5	5	3	3	5	21	5	5	5	5	5	25	1	1	1	5	5	13	1	1	1	5	5	13	72
17	5	5	3	3	5	21	5	5	5	5	5	25	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	13	64
18	5	3	3	3	3	17	5	5	3	5	5	23	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	13	58
19	3	3	3	3	3	15	3	3	3	5	5	19	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	13	52
20	3	3	3	3	3	15	3	3	3	5	5	19	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	13	52

21	5	5	3	3	5	21	5	5	5	5	5	25	3	3	3	5	5	19	3	3	3	5	5	19	84
22	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	1	1	1	5	5	13	58
23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	3	5	5	23	5	5	3	5	5	23	96
24	3	3	3	3	5	17	5	5	5	3	3	21	5	3	1	5	3	17	3	1	3	3	3	13	68
25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	100
26	3	3	3	3	3	15	5	5	5	5	5	25	3	5	1	5	5	19	5	1	3	3	3	15	74
27	3	3	3	3	3	15	5	5	5	5	5	25	3	5	1	5	3	17	3	1	3	3	3	13	70
28	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	3	5	5	23	5	5	5	5	5	25	98
29	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	1	3	3	13	1	3	3	3	3	13	56
30	3	3	3	3	3	15	5	5	5	3	5	23	5	3	1	3	3	15	3	1	3	5	5	17	70
31	3	3	3	3	3	15	5	5	5	3	3	21	5	5	3	3	5	21	3	1	3	5	5	17	74
32	3	1	1	3	3	11	1	1	1	1	1	5	3	3	3	3	3	15	1	1	1	1	1	5	36
33	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	3	5	3	5	5	21	5	5	5	5	5	25	96
34	5	3	3	3	3	17	5	5	3	5	3	21	5	3	5	5	5	23	5	1	3	5	5	19	80
35	5	3	3	3	5	19	5	3	3	5	3	19	5	3	1	5	3	17	3	1	3	5	5	17	72
36	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	3	23	5	3	5	5	3	21	3	3	5	5	5	21	90
37	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	5	5	3	5	3	21	3	1	3	5	5	17	68
38	5	5	3	3	3	19	5	5	3	5	3	21	3	3	3	5	3	17	3	1	3	5	5	17	74
39	5	5	5	3	5	23	5	5	3	5	3	21	3	5	3	5	3	19	3	1	3	5	5	17	80
40	5	5	5	3	5	23	3	3	5	5	3	19	5	3	3	3	3	17	3	1	3	3	3	13	72
41	3	5	3	3	5	19	5	5	3	5	3	21	5	5	3	5	3	21	3	1	3	5	5	17	78
42	5	5	3	5	5	23	5	5	5	5	3	23	3	3	3	5	3	17	3	1	3	5	5	17	80
43	5	5	5	3	5	23	5	5	3	5	3	21	5	5	3	3	5	21	3	1	3	5	5	17	82
44	3	3	3	3	3	15	5	5	3	3	3	19	3	5	3	5	3	19	3	1	3	5	5	17	70
45	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	3	3	5	5	5	21	96

46	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	3	23	3	3	3	5	3	17	3	1	3	5	5	17	80
47	5	5	5	3	5	23	3	3	5	5	3	19	1	1	1	3	3	9	1	1	3	3	3	11	62
48	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	1	1	1	3	1	7	1	1	1	3	3	9	46
49	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	1	1	1	5	5	13	58
50	5	5	5	3	5	23	3	3	3	5	3	17	3	3	3	3	3	15	1	1	3	3	3	11	66
51	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	3	5	3	21	1	1	3	5	5	15	86
52	3	3	3	3	3	15	5	5	3	3	3	19	1	3	3	5	3	15	1	1	3	5	5	15	64
53	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	1	1	5	5	5	17	92
54	3	3	3	3	3	15	5	5	3	3	3	19	3	3	3	3	3	15	1	3	3	5	5	17	66
55	5	3	5	3	5	21	3	5	5	5	3	21	3	3	3	5	3	17	1	1	3	5	5	15	74
56	5	5	5	3	5	23	5	5	3	5	3	21	3	3	3	5	5	19	1	1	3	5	5	15	78
57	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	3	23	5	5	3	5	3	21	1	1	3	5	5	15	82
58	5	5	5	3	5	23	3	5	5	5	5	23	5	5	5	5	3	23	1	1	3	5	5	15	84
59	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	5	23	5	5	5	5	3	23	1	1	5	5	3	15	86
60	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	3	23	5	5	5	5	3	23	1	1	3	5	5	15	84
61	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	1	1	3	5	5	15	60
62	3	3	1	1	3	11	3	1	1	3	1	9	1	3	1	3	3	11	1	1	1	3	3	9	40
63	3	3	3	3	5	17	5	3	1	3	1	13	1	3	2	3	3	12	1	1	3	3	5	13	55
64	5	5	5	3	5	23	5	5	5	3	3	21	5	5	3	5	5	23	3	1	3	5	5	17	84
65	5	3	3	1	3	15	5	5	3	5	1	19	5	5	3	5	5	23	5	3	3	5	5	21	78
66	3	1	3	3	3	13	3	3	3	3	1	13	1	1	1	3	5	11	5	3	1	5	3	17	54
67	5	5	5	3	3	21	3	5	5	5	3	21	3	1	1	1	1	7	3	3	3	5	5	19	68
68	1	1	1	1	3	7	3	3	1	3	1	11	3	3	3	5	5	19	5	3	1	3	3	15	52
69	3	5	5	5	5	23	5	3	3	3	5	19	5	1	5	5	5	21	5	5	5	3	3	21	84
70	5	5	5	3	3	21	3	3	3	5	5	19	5	5	5	3	3	21	3	3	3	5	5	19	80
71	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	3	3	3	3	17	3	3	3	5	5	19	86
72	1	1	1	3	3	9	3	1	1	1	3	9	3	3	1	1	1	9	1	3	3	3	3	13	40
73	3	3	3	3	3	15	1	1	1	3	3	9	3	1	1	3	3	11	3	3	3	3	3	15	50
74	5	5	3	3	3	19	3	5	5	5	3	21	3	3	3	3	3	15	5	5	5	5	5	25	80

75	3	3	3	3	1	13	1	1	1	3	1	7	1	1	1	3	3	9	1	1	1	3	3	9	38
76	5	5	5	5	5	25	5	3	3	3	3	17	5	5	5	5	3	23	3	3	5	5	5	21	86
77	3	3	3	5	5	19	5	3	3	3	3	17	3	3	5	5	5	21	5	5	3	5	3	21	78
78	3	3	3	3	5	17	5	5	5	5	3	23	3	3	3	5	5	19	5	3	3	3	5	19	78
79	5	5	5	5	5	25	5	5	3	3	3	19	3	3	3	5	5	19	5	5	5	3	3	21	84
80	3	3	3	3	5	17	5	5	5	5	5	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	5	5	19	76
81	3	1	1	1	1	7	3	3	3	1	1	11	1	3	1	1	1	7	3	1	3	1	3	11	36
82	5	1	1	3	3	13	1	1	3	3	1	9	1	3	3	1	1	9	3	3	1	3	3	13	44
83	5	5	5	3	3	21	5	5	5	3	3	21	3	5	5	5	5	23	3	3	3	5	5	19	84

Base de datos de la prueba piloto del desempeño directivo

Desempeño directivo																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	5
3	1	1	2	1	1	1	3	3	4	2	2	1	1	3	3	4	3	3	3	2	2
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5
8	3	3	3	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4
9	3	4	3	5	5	3	5	5	3	4	3	4	5	4	5	4	3	5	5	3	3
10	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
11	5	4	4	4	5	4	5	5	1	1	1	1	4	4	5	5	4	5	5	4	4
12	3	3	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
13	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5
14	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
15	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
16	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
17	3	3	3	2	4	3	2	3	2	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3
18	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	3	4	3	4	4	3	1	1	1	4	4	4	1	2	3	3	4	4
20	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	3	3	2	3	3	2	4	2	2	3

Base de datos de la prueba piloto del desempeño docente

Desempeño docente																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	1	1	3	5	5
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	5	5
3	3	3	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3	1	3	3	1	1	1	3	3
4	3	3	3	3	5	5	3	1	3	1	1	3	2	3	3	1	1	3	3	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	1	3	5	5
6	5	3	3	1	3	5	5	3	5	1	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5
7	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	5	5	3	1	5	3
8	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	1	1	1	1	3	3	3	5	5
9	1	1	1	1	3	3	3	1	3	1	3	3	3	5	5	5	3	1	3	3
10	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	3
11	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5
13	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3
15	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
16	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3
17	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5
18	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	3
19	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5
20	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3

Resultado de la prueba piloto del desempeño directivo

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.982	21

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	72.2000	537.011	.888	.980
VAR00002	72.0500	542.155	.865	.981
VAR00003	72.3000	548.011	.871	.981
VAR00004	72.3000	546.642	.758	.981
VAR00005	72.3000	549.800	.729	.982
VAR00006	72.3000	540.853	.904	.980
VAR00007	71.9000	535.147	.923	.980
VAR00008	71.7000	545.274	.888	.980
VAR00009	72.2500	542.724	.776	.981
VAR00010	72.5000	532.158	.847	.981
VAR00011	72.5000	544.368	.763	.981
VAR00012	72.5000	530.579	.851	.981
VAR00013	72.2000	532.484	.911	.980
VAR00014	72.3500	549.608	.843	.981
VAR00015	71.8000	538.905	.909	.980
VAR00016	71.9500	545.313	.799	.981
VAR00017	72.2500	538.724	.911	.980
VAR00018	71.8500	542.555	.923	.980
VAR00019	71.9500	538.997	.904	.980
VAR00020	72.0500	557.208	.776	.981
VAR00021	71.8000	562.168	.664	.982

Resultado de la prueba piloto del desempeño docente

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.921	20

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	64.2500	269.566	.694	.914
VAR00002	64.3500	265.713	.713	.914
VAR00003	64.4500	265.208	.743	.913
VAR00004	64.7500	279.987	.474	.919
VAR00005	64.1500	274.450	.657	.915
VAR00006	64.1500	268.976	.697	.914
VAR00007	64.5500	261.734	.762	.912
VAR00008	64.9500	261.313	.742	.913
VAR00009	64.3500	280.871	.516	.918
VAR00010	65.2500	274.934	.567	.917
VAR00011	64.6500	263.924	.739	.913
VAR00012	64.9500	279.208	.425	.920
VAR00013	65.1000	262.937	.738	.913
VAR00014	64.2500	277.566	.505	.918
VAR00015	64.3500	287.608	.283	.923
VAR00016	64.7500	276.408	.399	.922
VAR00017	65.1500	282.766	.354	.922
VAR00018	64.9500	272.050	.659	.915
VAR00019	63.8500	283.924	.494	.919
VAR00020	63.8500	283.713	.500	.919



Marco de buen desempeño del directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de la RED N° 22, UGEL N° 04, Comas - 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Bl. Bladimir Jonny Luján García

ASESORA:

Dra. Nancy Cuenca Robles

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LIMA - PERÚ

Resumen de coincidencias

23 %

1	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	3 %
2	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	2 %
3	cybertesis.unmsm.edu... Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	es.slideshare.net Fuente de Internet	1 %
6	www.mecd.gob.es Fuente de Internet	1 %
7	issuu.com Fuente de Internet	1 %

- Home
- Feedback Studio
- 23
- Filter
- Sort
- Download
- Info