



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Liderazgo directivo - pedagógico y desempeño docente en la Institución  
Educativa “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota – 2016”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA**

**Br. Bludith Hidalgo Ruíz**

**ASESOR**


**Dr. Clifor Sosa De la Cruz**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión de la calidad educativa**

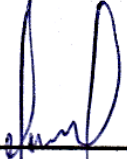
**PICOTA – PERÚ**

**2017**



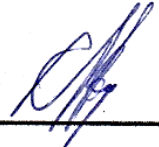
---

**Dra. Juliana Chumbe Muñoz**  
**PRESIDENTE**



---

**Dr. Ludwin Villanueva García**  
**SECRETARIO**



---

**Dr. Clifor Daniel Sosa De La Cruz**  
**VOCAL**

## **Dedicatoria**

A mi esposo que ha sido el impulso durante todo mis estudios y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable en los momentos más difíciles de mis estudios.

Y a mis hijos María José y Diego André para quienes ningún sacrificio es suficiente, que con su luz han iluminado mi vida y han hecho mi camino más claro.

A mis padres que con su amor y enseñanza han sembrado las virtudes que se necesitan para vivir con anhelo y felicidad

Bludith

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por darme la vida, la salud por la familia y por iluminarme día a día en este nuevo reto que son mis estudios.

Agradezco a mis padres que me han brindado su apoyo moral y dedicación en todo momento gracias a ellos soy lo que ahora soy

A mi esposo José y a mis hijos María y Diego por su amor y paciencia ya que son mi motivación para mi superación profesional

A mi hermana Isabel y sobrina Alexandra por brindarme la confianza y el apoyo moral para lograr mis anhelos.

Bludith

## Declaratoria de autenticidad

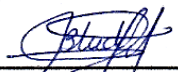
Yo, **Bludith Hidalgo Ruíz**, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 00890596, con la tesis: **Liderazgo directivo - pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota - 2016**

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Picota, febrero del 2017



---

Br. Bludith Hidalgo Ruíz  
DNI: 00890596

## Presentación

Distinguidos miembros del Jurado Evaluador, presento ante ustedes la Tesis: **Liderazgo directivo - pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota - 2016**; con el objetivo de establecer la relación entre dichas variables; la misma que está organizada en seis capítulos.

En la introducción, se hace un breve recuento de la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías sobre liderazgo pedagógico-directivo y el desempeño docente, la justificación del estudio, la formulación del problema, las hipótesis y los objetivos. En el método, se indica el diseño de investigación, la operacionalización de las variables, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos y los aspectos éticos. Los resultados se presentan en tablas y gráficos estadísticos con su respectiva interpretación; tanto en forma descriptiva y correlacional, en concordancia con los objetivos de la investigación. Después, se realizó la discusión; en esta parte se hacen comparaciones con resultados y conclusiones de otros estudios y autores; así como, con las teorías referidas al tema. Luego van las conclusiones, las mismas que están formulados en estricta coherencia con los objetivos e hipótesis de investigación.

Finalmente, se hacen algunas recomendaciones, dirigidas a la comunidad en general y en particular al contexto del estudio; a fin de que favorezcan la toma de decisiones. Por último, se presenta todas las referencias bibliográficas ordenadas alfabéticamente y consignadas según las normas APA, las cuales dan créditos de todas las citas y fuentes consultadas; así como, todos los anexos.

En efecto, y en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en Administración de la Educación; dejo en su criterio la evaluación correspondiente y la formulación de observaciones que ayuden a mejorar el informe.

La autora

## Índice

Página del jurado .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice .....	vii
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos .....	x
Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 Realidad problemática.....	13
1.2. Trabajos previos.....	15
1.3. Formulación del problema .....	36
1.4. Justificación del estudio.....	37
1.5. Hipótesis .....	38
1.6. Objetivos .....	38
II. MÉTODO.....	40
2.1. Diseño de investigación.....	40
2.2. Variables, operacionalización.....	40
2.3. Población y muestra .....	42
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. .....	43
2.5. Métodos de análisis de datos .....	45
2.6. Aspectos éticos.....	46
III. RESULTADOS .....	47
IV. DISCUSIÓN.....	60

VI. RECOMENDACIONES.....	66
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
ANEXOS.....	71
Anexo n.º 01: Matriz de consistencia .....	72
Anexo n.º 02: Instrumentos de recolección de datos.....	75
Anexo n.º 03: Validación de expertos.....	78
Anexo n.º 04: Autorización para aplicar instrumentos .....	81



## Índice de tablas

Tabla 01. Puntajes obtenidos respecto al liderazgo directivo – pedagógico y el desempeño laboral en la I. E. “Alberto Leveau García” - Picota – 2016.....	44
Tabla 02. Medidas estadísticas sobre el liderazgo directivo – pedagógico y el desempeño docente - en la I. E. “Alberto Leveau García” - Picota – 2016.....	45
Tabla 03. Liderazgo directivo – pedagógico en la I. E. “Alberto Leveau García” - Picota - 2016.....	46
Tabla 04. Desempeño docente en la I. E. “Alberto Leveau García” - Picota – 2016.....	47
Tabla 05. Pruebas de normalidad sobre las puntuaciones de las variables de estudio.....	48
Tabla 06. Correlaciones y prueba de hipótesis respecto al liderazgo directivo – pedagógico y el desempeño docente - en la I. E. “Alberto Leveau García” - Picota – 2016.....	50

## Índice de gráficos

Gráfico 01. Liderazgo directivo – pedagógico - I. E. “Alberto Leveau García” - Picota - 2016.....	47
Gráfico 02. Desempeño docente en la I. E. “Alberto Leveau García” - Picota – 2016.....	48
Gráfico 03. Relación de dependencia entre el desempeño docente y el liderazgo directivo - pedagógico.....	51
Gráfico 04. Relación de dependencia entre el liderazgo directivo - pedagógico y la planificación curricular.....	52
Gráfico 05. Relación de dependencia entre el liderazgo directivo - pedagógico y la ejecución curricular.....	53
Gráfico 06. Relación de dependencia entre el liderazgo directivo - pedagógico y el uso de materiales educativos.....	54
Gráfico 07. Relación de dependencia entre el liderazgo directivo - pedagógico y la evaluación de los aprendizajes.....	55

## Resumen

Determinar la relación entre el liderazgo directivo –pedagógico y el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016; así como, la relación con las demás dimensiones del desempeño docente. Para ello, se empleó el diseño descriptivo correlacional y se recolectó las apreciaciones de una muestra de 51 sujetos, seleccionados de manera no probabilística e intencional. Se utilizó dos cuestionarios, uno para recabar la opinión sobre el liderazgo directivo y otro para valorar el desempeño docente; ambos instrumentos fueron diseñados y validados mediante juicio de expertos.

El análisis de los resultados a nivel descriptivo indica que el liderazgo directivo –pedagógico es aceptable, según el 53% de las apreciaciones; mientras que el desempeño docente es calificado como deficiente, según el 43% de los encuestados. Consecuentemente, se determinó una correlación moderada entre dichas variables de estudio.

Concluyéndose, que existe un grado de correlación directa y significativa entre el liderazgo directivo –pedagógico con el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016. Se obtuvo una correlación moderada de **0,488**, con un p-valor ( $0.000 \leq 0.01$ ), rechazándose la hipótesis nula. O sea, el aspecto académico, organizacional e institucional que configuran el liderazgo pedagógico incide directamente en el desempeño docente.

*Palabras clave: Liderazgo directivo - pedagógico y desempeño docente*

## **Abstract**

To determine the relationship between the managerial-pedagogical leadership and the teaching performance in the I.E. "Alberto Leveau García" of the province of Picota, 2016; As well as the relationship with other dimensions of teacher performance. For this, the descriptive correlational design was used and the evaluations of a sample of 51 subjects, selected in a non-probabilistic and intentional way, were collected. Two questionnaires were used, one to gather the opinion about the managerial leadership and another to assess the teaching performance; both instruments were designed and validated by expert judgment.

The analysis of the results at the descriptive level indicates that the managerial and pedagogical leadership is acceptable, according to 53% of the assessments; While teacher performance is rated as poor, according to 43% of respondents. Consequently, a moderate correlation between these study variables was determined.

In conclusion, there is a direct and significant correlation between the managerial-pedagogical leadership and the teaching performance in the I.E. "Alberto Leveau García" of the province of Picota, 2016. A moderate correlation of 0.488 was obtained, with a p-value ( $0.000 \leq 0.01$ ), rejecting the null hypothesis. That is, the academic, organizational and institutional aspects that shape pedagogical leadership have a direct impact on teaching performance.

*Key words: Teaching performance, pedagogical leadership, leadership*

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Realidad problemática**

El proceso educativo y la gestión educativa en general en estos últimos años se han visto afectada por una serie de cambios producto de las políticas educativas orientadas a la mejora de los aprendizajes. Entonces, cada día hay más necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cambiante; este hecho, ha conllevado que las Instituciones Educativas empiecen a implementar acciones orientadas al mejoramiento de la calidad de la educación y el aprendizaje en particular, adoptando nuevos enfoques de enseñanza y de gestión de la institución. Además, en ese esfuerzo, y en el contexto de la práctica directa se observa una crisis y una serie de dificultades, caracterizada por la acentuada falta de pertinencia del estilo de gestión que asumen los directores en las Instituciones Educativas al momento de dirigir las actividades institucionales y pedagógicas.

En efecto, los cambios que se han dado en nuestro país en los últimos años en materia de educación como son los Lineamientos de política educativa 2001 - 2006, la Consulta Nacional por la Educación (2001), el Acuerdo Nacional (2002), la Ley General de Educación (2003), los Lineamientos de Política Educativa 2004 – 2006, Plan Bicentenario, Reforma Magisterial, Colegios emblemáticos, Beca 18, Fortalecimiento de la Educación Física, Jornada Escolar Completa, Colegios de Alto Rendimiento, Evaluaciones Censales en Comunicación, Matemática e Historia Geografía y Economía tanto en primaria como en secundaria, etc., entre otras planteadas por el Ministerio de educación.; han puesto en marcha la implementación y seguimiento de los compromisos de gestión escolar, acompañado de una asistencia técnica para hacer más eficiente el servicio educativo. Hoy en día, se vive un momento de permanente debate y reflexión en diversos grupos, instituciones y de diversas formas. En este contexto y al estar la educación inserta en una sociedad compleja con múltiples expresiones e intereses diversos, en las instituciones educativas se espera que los directivos desarrollen

ciertas competencias en su desempeño y cumplan con los propósitos filosóficos, doctrinarios, legales, administrativos y educacionales de modo de alcanzar, en sus estudiantes, los aprendizajes deseados, en su comunidad docentes los desempeños más adecuados y en los padres de familia el respaldo y apoyo que todos anhelamos.

En ese sentido, el desempeño directivo pone de manifiesto la enorme responsabilidad de la dirección en los resultados de la calidad de la educación y por consiguiente la implementación de los compromisos de gestión explicitados en la Norma Técnica 2016 (RM N° 572 -2015 MINEDU); eso trae consigo una organización de la escuela, el ejercicio de liderazgos, una revisada a la planificación institucional, la priorización de actividades y la funcionalidad de los instrumentos de gestión. Para ello, desde las UGELS se tiene que brindar asistencia técnica a los directivos y docentes, porque en algunos casos, se encuentra directivos que están conducidos de manera ocasional o empírica las instituciones educativa, inclusive no reciben capacitaciones pertinentes para cumplir dicha función; evidenciándose falta de conocimiento acerca de cómo dirigir y gestionar la escuela y las limitaciones de muchos de ellos para asumir la formación permanente de los docentes, como un problema institucional de primera importancia, sobre todo cuando estos demandan de asistencia técnica para utilizar las rutas de aprendizaje por ejemplo y las modificaciones frecuentes del currículo en general. Por eso, estos problemas ponen en evidencia el rol que deben cumplir los directores en la administración de las Instituciones Educativas, para lo cual se requiere del dominio de sus competencias en el conocimiento de los procesos administrativos que desarrollen habilidades para ajustarse a la realidad de cada plantel en cualquier región del país, identificándose con las características de la comunidad, los recursos que ofrece la planta física, las condiciones del personal docente, la complejidad de los programas de estudio. De hecho, se requiere un desempeño directivo que dinamice los procesos de gestión a fin de implementar los compromisos de gestión con la participación y el esfuerzo de todos los actores educativos.

Entonces, se deduce que las funciones y roles de los directivos están pensados para gestionar la escuela de manera más eficiente y enfrentar los cambios, los cuales surgen del agotamiento de los estilos habituales de gestionar las escuelas; poniendo en evidencia la necesidad de adoptar nuevas concepciones y modelos organizacionales para un desempeño laboral eficiente que por ende se constituya en un espacio de democratización de las relaciones institucionales orientadas hacia la mejora continua de la calidad de los procesos y de los resultados mediante una política de cooperación y negociación al interior de cada institución educativa, para el logro de debates y consensos de trabajo en equipo, de práctica cotidiana de valores democráticos, de negociación de los conflictos de poder y de fortalecimiento de relaciones humanas. En efecto, el desempeño de los docentes tiene muchas aristas que favorecen o desfavorecen; análogamente el desempeño del director se evidencia en el liderazgo directivo y predominantemente pedagógico que debe demostrar el director para gestionar los aprendizajes, los procesos pedagógicos y la escuela. No obstante, se desconoce el grado de correlación entre dichas variables; a fin de establecer acciones orientadas a la mejora y fortalecimiento del desempeño docente y directivo.

## **1.2. Trabajos previos**

### **A nivel internacional**

Hidalgo, V. (2008), en su estudio referente al “Liderazgo de los directores y calidad de la educación” en un contexto pluricultural en la Universidad de Granada – España; concluye que, una de las características del ejercicio de la dirección es la multiplicidad de tareas a las que hay que atender y ello puede llevarse a cabo de diferentes formas. Además, precisa que el gestor o director que gerencia la escuela es una persona imitativa, con falta de visión de futuro, centrado en el control, es una persona que administra, acepta las cosas como son y están. No obstante, el director líder, es él mismo, original, no imita, es innovador,

creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela.

Espinosa, G. (2014) es su investigación descriptiva respecto al desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje en el nivel de educación básica... 2013-2014; realizado en la Universidad Católica de Loja; concluye que; los docentes participan en la planificación a nivel de centro o meso curricular y a nivel de aula o micro curricular, planificando las actividades educativas en función a los intereses y necesidades de los estudiantes y en base al currículo vigente; considerando las destrezas con criterio de desempeño que desean desarrollar en sus alumnos al momento de planificar anualmente la asignatura, el bloque curricular o el plan de clase, procurando aprovechar los recursos del entorno y los materiales didácticos disponibles en el establecimiento educativo; consecuentemente, el desempeño pedagógico de los docentes es bueno, porque toma en cuenta los intereses, motivaciones y conocimientos previos de los alumnos como punto de partida en su clase, la cual siempre planifica previamente; durante el desarrollo de la clase procuran aclarar dudas y reforzar el aprendizaje a través de actividades individuales y grupales, dentro y fuera del aula, aprovechando los recursos del entorno para el afianzamiento de los aprendizajes.

Hernández, M. (2013) en su investigación sobre “Estrategias gerenciales para la calidad de desempeño de los directores de la Parroquia Tamare del Municipio Mara. República Bolivariana de Venezuela Universidad del Zulia; en el cual analizó las estrategias gerenciales utilizadas para lograr la calidad de desempeño de los directores. Los resultados permitieron determinar que las estrategias gerenciales de enlace, delegativas y de gestión presentan debilidades, e igualmente en la gestión al conocimiento, y de cambios, como también en las competencias analítica e innovadora, a pesar de que la calidad de supervisión presento fortalezas, en relación a las directrices organizacionales que ha de cumplir el personal del mismo modo, los requerimientos para la calidad



de desempeño, y la competencia comunicativa, lo cual representa uno de los aspectos fundamentales para lograr la calidad de desempeño y por ende la buena marcha de las instituciones.

### **A nivel nacional**

Rincon, J. (2005), efectuó un estudio acerca de la “Relación entre Estilo de Liderazgo del director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”; en la que concluye que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76); además, precisa que, en dichas instituciones educativas, los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario. En relación, al desempeño señala que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente producto del estilo de liderazgo de los directores.

Mansilla, J. (2007), efectuó una investigación sobre la “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos; en la que concluye que el estilo permisivo de un Director con 10 años de experiencia está relacionado moderadamente con el rendimiento de los estudiantes; el estilo autocrático del otro director con 15 años de experiencia, tiene una relación baja con el rendimiento; mientras que el estilo democrático del tercer director, con 20 años de experiencia, tenía una relación alta con rendimiento de los estudiantes.

Zarate, D. (2011) en su tesis: Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima; concluye existe una relación lineal alta entre dichas variables; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativo. Análogamente, el desempeño docente con las dimensiones profesional, personal y social según los alumnos es alto

o bueno. Además, los docentes y estudiantes están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas.

Reyes, N. (2012) en su tesis: Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao; concluye que no hay presencia de una relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao. Es decir, no existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo, liderazgo autoritario benevolente, liderazgo consultivo, liderazgo participativo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao, según la prueba de correlación lineal de Spearman. Además, el desempeño docente se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

Campos, L. (2012) Tesis: Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – región Callao; concluye que; el liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria.

Rodríguez, M. (2012) en su investigación cuyo objetivo fue relacionar la percepción que tienen los docentes sobre el liderazgo del director y el desempeño laboral de las docentes; encontró como resultado principal que existe una relación significativa moderada entre liderazgo y desempeño docente. Además, existe correlación entre la percepción del liderazgo del director y las dimensiones motivación para el trabajo y

participación, Sin embargo, no existe correlación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión responsabilidad. Se concluyó que un buen liderazgo directivo conlleva a un buen desempeño docente y mejora de la calidad en educación.

Sorados, M. (2010) realizó un estudio correlacional y en respuesta a la pregunta de investigación ¿En qué medida el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa?; concluyó que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03. La dimensión que más influenció en la calidad de la gestión educativa es la pedagógica. Se determinó que entre las variables de investigación liderazgo y calidad de gestión existe una correlación conjunta, directa y significativa.

Graffe, G. (2002) en su investigación, “Gestión educativa para la transformación de la escuela”; analiza el proceso que desarrolla un gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige a fin de que pueda ofrecer un servicio de excelencia; centrándose en el proceso de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello, tales como: liderazgo, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela, junto al instrumental metodológico requerido para lograrlo. Concluye que; la gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

## **A nivel regional**

Tuanama, L. (2015) en su tesis referida al liderazgo y el desempeño docente; concluye que la supervisión pedagógica se relaciona directamente con el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Integrada N° 0769 del distrito de Caspizapa, provincia de Picota, 2015; por cuanto, se obtuvo una correlación ***moderada y con dirección positiva*** de **0,604**; esto significa que en opinión de los docentes, el monitoreo y el acompañamiento pedagógico inherente a la supervisión pedagógica, está directamente asociado con el desempeño laboral de los docentes, respecto al manejo de conocimientos, la planificación curricular, la mediación, la evaluación del aprendizaje.

García, L. (2016) en su estudio sobre el liderazgo directivo y la labor pedagógica de los docentes; concluye que el liderazgo del Director se relaciona directamente con la calidad de la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa “José Antonio Ramírez Arévalo del distrito de Tarapoto, 2013; porque, se obtuvo un grado de correlación moderada de **0,642**; es decir, la gestión pedagógica, administrativa, institucional, el monitoreo y la supervisión que configura el liderazgo del Director, inciden directamente en la práctica pedagógica de los docentes, respecto a sus funciones pedagógicas, planificación curricular, uso de estrategias metodológicas y la actitud docente.

### **1.2. Teorías relacionadas tema**

En principio, existen muchas definiciones referidas a explicar qué significa ser líder; destacan las características personales (carácter, habilidad, destreza) de la persona, los roles ante los demás (figura, enlace, tomador de decisiones, motivador) y los comportamientos, las fuentes y usos de poder frente a un colectivo. La acepción de liderazgo proviene originalmente de la voz inglesa *lead*, verbo que denota la capacidad de conducir a un grupo de individuos, ya sea en un conflicto bélico, en una causa política, en una institución, etc. Por ende, líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción.

Silíceo, F. (2001) afirman que todo líder tiene que poseer cualidades de actitud (generosidad, valentía, convicción, sabiduría y riesgo), conductas de inspiración (motivación, pasión, congruencia, credibilidad e integridad, fe y esperanza) y comportamientos de interrelación (disposición y presencia, comunicación, capacidad de escuchar, convencimiento y negociación)

Rensis Likert (2001), describe los cinco comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder eficaz (Murillo, 2006, p. 12), a saber: el fomento de relaciones positivas, el mantenimiento del sentimiento de lealtad al grupo, el entusiasmo para alcanzar altos estándares de rendimiento, la posesión de conocimientos técnicos y la capacidad de coordinación y planificación. Rojas y Gaspar (2006, p. 18) manifiestan que el “liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos”. Bolívar (1997) amplía la definición señalando que “el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes” (p. 26).

Chiavenato, I. (2002), ostenta que “el administrador debería ser también un líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales, y no siempre es un administrador” (p.557). Entonces, un Director también hace la función de administrador en el ejercicio de su cargo, adoptando un estilo de conducta más participativo que implique decisión compartida con el subordinado. Aquí se ve otro aspecto importante del liderazgo, el cual es la comunicación del líder que afecta el comportamiento y desempeño de los liderados con su claridad y exactitud, pues la dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica al mismo.

En consecuencia, la gestión escolar o educativa, en un ámbito como la escuela donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y

espacios de la organización; necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos organizacionales que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características; transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos, y en el marco de una propuesta de buen desempeño; eso significa que se necesita de un director con liderazgo cuyo énfasis de su actuar sea liderar la gestión pedagógica; es decir, que conozca el proceso curricular, el enfoque pedagógico, el sistema de evaluación, la planificación curricular, la gestión de los materiales educativos, etc., a fin de que pueda realizar asistencia u acompañamiento a las necesidades de los docentes. Al respecto, la experiencia tanto nacional como internacional, revela que cuando el director de una escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes. En nuestro país, la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve este tipo de liderazgo. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente – director, y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño, entre otros problemas.

En este contexto, y en el marco de la escuela que queremos, se prevé como estrategia de política la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, entendido como el conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí. para redefinir la función de los directores convirtiéndolos en líderes del cambio. El Sistema de Dirección Escolar se caracteriza por la existencia de componentes que interactúan entre sí; a su vez, dentro de cada

componente se diferencian un conjunto de procesos que en suma nutren a todo el sistema.

El desempeño directivo o docente en general está referido al cumplimiento de las funciones. Por eso, Chiroque (2006), cuando se habla de desempeño se hace alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este orden de ideas, el desempeño docente hace referencia al proceso de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión. Los desempeños tienen que ver con la práctica docente, esto supone manejo cognitivo, manejo en las formas de operar y comportamientos actitudinales - valóricos singulares. Una prueba de conocimientos tiene un rasgo reduccionista, muchas veces, aunque no necesariamente memorista, libresco, alejado de la dinámica real del quehacer educacional. Es importante destacar que el desempeño laboral del docente se ha subdividido en funciones técnico – docentes y técnico – administrativas. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de éstos; asimismo, implica todo el trabajo previo que el docente debe desarrollar para evitar el pragmatismo, el inmediatismo, además de la improvisación, durante su gestión dentro del aula.

Según el Ministerio de Educación de Chile, el Marco para la Buena Dirección intenta reconocer el complejo rol del director y los docentes que cumplen funciones directivas y técnico-pedagógicas en la actualidad, que es ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo que dirige. Este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales. En concordancia, el marco propuesto se estructura en cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos

de acción directivo, a saber: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y Convivencia. De esa manera, se releva el hecho que el director es para la sociedad actual el llamado a liderar y dirigir el proyecto educativo institucional de su establecimiento, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas, financieras y de clima organizacional que se presenten en su comunidad de aprendizaje. En esta estructura, el área de Liderazgo, al considerar actitudes y competencias directivas que coadyuvan al logro de los criterios incluidos en las áreas restantes, se constituye en el dominio motor del Marco para la Buena Dirección. (MINEDU, 2005)

En cambio en el Perú, El Marco de Buen Desempeño del Directivo, intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores. La práctica ha mostrado que actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático. (MINEDU, 2013)

La estructura del Marco del Buen Desempeño Directivo, comprende dominios, competencias y desempeños. Los dominios se definen o entienden como un conjunto de 6 competencias que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños



indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir que son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, 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; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, comprende las seis competencias enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

Las competencias que integran los dominios son entendidas como “un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (Ministerio de Educación, 2012, 17).

Esta definición puede ayudar a una mejor comprensión del actuar directivo. En primer lugar, muestra su singularidad; ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el actuar directivo es contextual, cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia, y que es necesario comprender. Esta definición asume un saber hacer en un contexto determinado.

En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados; y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad). El liderazgo se construye liderando y recurriendo en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y al sentido de comunidad para la construcción del cambio en la escuela.

En tercer lugar, la competencia tiene un acento ético puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas.

Las competencias propuestas son seis y están distribuidas entre los dos dominios

<p>Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p>		<p>Competencia 1. Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>
		<p>Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa 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 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 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 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>		<p>Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa 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 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje.</p>

Fuente. Marco del buen desempeño directivo - MED

Los desempeños son la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (MINEDU, 2012). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (observación, entrevistas) o cuantitativas (encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ.

El director como líder pedagógico. El director, según refiere López (1996) citado por Parra, R., “es el gobierno de la organización de una institución educativa”, está presidida por la Dirección, integrada por el director y los subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar cada una de las competencias asignadas por la Ley Orgánica de Educación (1980), el Modelo Normativo de Educación Básica (1980), y por el nuevo Manual de Supervisión, Director Docente (1996).

Evidentemente que para cumplir con las funciones previstas en la normativa legal vigente, el personal directivo debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización al representar su capacidad y fortaleza básica. En ese sentido, el personal directivo debe contar con capacidades tales como: capacidad estratégica para analizar, prever posibles impactos, adoptar decisiones ante situaciones complejas, convirtiéndolas en beneficio para la organización.

- *Capacidad Interpersonal*: Refiere relaciones armónicas con su equipo, es decir sociabilidad en el más amplio sentido de la expresión.
- *Capacidad Emocional*: Para desafiar situaciones decisiones de riesgo que exige osadía para actuar.

- *Capacidad Técnica:* Que permite la obtención y aplicación de conocimientos científicos en el plano de su gestión, en el sector en el que se desempeña.

En cuanto a la planificación, el director tiene la responsabilidad de planificar, al procesar las políticas educativas de instancias superiores, formular diagnósticos reales de la institución, establecer prioridades para definir objetos, metas y estrategias que orientan el plan anual del plantel realizado por el equipo técnico-docente previa presentación de los lineamientos para su elaboración.

De igual manera, debe prever el presupuesto según las necesidades prioritarias previamente identificadas por la comunidad educativa, a fin de realizar inversiones con el correspondiente control, tal como está establecido en el respectivo reglamento. Organizar implica seleccionar con el Consejo Técnico Asesor, la estructura organizativa interna de la institución y establecer las distintas funciones de cada cargo. También es responsable de establecer el uso y distribución de la planta física, elaboración del reglamento interno, horario de la Institución Educativa, la organización de comisiones de trabajo según necesidades institucionales, además de la responsabilidad de propiciar un ambiente acorde en la institución, adquirir, cuidar equipos, mobiliario, revisar adecuadamente el material, descartando el inservible, determinando su destino, realizar inventario de los bienes nacionales, analizar con el equipo asesor las distintas opciones para organizar y administrar los recursos existentes.

Por eso, en el Marco del Buen Desempeño Directivo, se indica que una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.

- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondrá el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar. De acuerdo a Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo esta difuso porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento, toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa.

## **El desempeño docente**

Es una práctica social compleja. Se define a partir del micro espacio en que se articulan docente- estudiante- conocimiento, desencadenando modos de relación, según los cuales la posición de cada uno de los elementos determina el valor y el lugar de cada uno de los otros, el micro espacio de la práctica docente se inscribe en otros espacios más amplios que condicionan y normativizan sus operaciones: la institución escolar, el sistema educativo y la sociedad. (MDBB, 2014)

Respecto al desempeño docente, Montenegro, (2003, 18), señala que mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación. Por otra parte, García y Rodríguez (2005, 17), señalan que el buen maestro será una persona con profundo amor a un tema de estudio, nacido de una familiaridad completa. Será capaz de despertar y conservar el interés de los estudiantes y dirigirlos hacia tareas que logren éxito. Sobre todo, el maestro será capaz de acrecentar el deseo de saber. Ésta es la clase de maestros que nuestra sociedad necesita. La clase de enseñanza que un maestro es capaz de impartir es una destreza adquirida. Semejantes maestros se hacen en las aulas. La destreza que deben tener puede aprenderla cualquiera con inteligencia adecuada, que esté dispuesto a correr los riesgos y peligros de actuar de acuerdo con responsabilidades claramente aceptables. El buen maestro, como cualquier profesional, es

aquel que conoce su trabajo y lo realiza cabalmente; es el que sabe qué hacer, como parte integrante de la comunidad, trabajará de la manera más eficiente con las personas encomendadas. En resumen, el buen maestro es aquel que se preocupa por alcanzar una eficiencia profesional.

Por eso, (Hunt, 2009), que cita a Medley y Shannon (1994) afirman que toda evaluación del docente debe basarse en datos acerca de la efectividad docente, pero que “debido a que no hay disponible información directa sobre el tema, muchas evaluaciones de docentes están basadas en información sobre la competencia docente o el desempeño docente” (p. 6016). A sí mismo cita a Anderson (1991) señala: “... un docente efectivo es aquel que con bastante consistencia logra objetivos enfocados sobre el aprendizaje de sus estudiantes, sea de forma directa o indirecta” (p. 18)

En ese sentido, Fernández y Álvarez (2002, 276), citado por Zarate Dilma (2011) señalan que en las investigaciones sobre escuelas eficaces se han llegado a identificar cinco aspectos que definen a los docentes, considerados por los alumnos en general como “buenos profesores”, es decir, profesores valorados, siempre bien, por todo tipo de alumnos, estudioso con buenos resultados, vago con resultados normales y alumnos-fracaso con malos resultados. El perfil que se desprende de este buen profesor, considerado así por todo tipo de alumno, responde a lo que nosotros denominamos perfil de liderazgo educativo y transformacional como intentaremos demostrar en los epígrafes siguientes. Las conclusiones de los estudios sobre el buen profesor visto desde la perspectiva del alumno se pueden resumir en estos cinco aspectos:

- a. Claridad en las explicaciones. Los alumnos de todo tipo valoran y prefieren a los profesores que se comunican bien y dicen lo que quieren decir de forma que son comprendidos por todos los que les escuchan y manifiestan un mínimo interés.

- b. Entusiasmo en su trabajo. Los alumnos valoran de forma discriminatorio al profesor entusiasta, que ama su disciplina y su trabajo además es capaz de contagiar con su entusiasmo a los alumnos, frente al profesor apático.
- c. Motivación. Consideran buenos profesores a aquellos que son capaces de valorar el trabajo de sus alumnos y manifestar altas expectativas sobre ellos. Son especialmente valorados los profesores que aman a sus alumnos, se interesan por sus problemas en el estudio y les ayudan a organizarles, sin agobiarles.
- d. Interacción. Son mejores profesores los que se relacionan bien con los alumnos y son capaces de establecer una comunicación sobre temáticas distintas a las habituales de carácter educativo o docente.
- e. Autoridad. Los alumnos valoran más a los profesores que sin ser inflexibles y lejanos son capaces de controlar la dinámica interna del aula de modo que pueden llegar a crear un clima de trabajo ordenado, mediante el ejercicio de una autoridad responsable. Valoran más a los profesores firmes y dialogantes sobre los profesores permisivos y volubles.

De igual modo cita a Dunkin (1997) quien afirma que la efectividad docente es una cuestión referida a la capacidad del mismo para lograr los efectos deseados sobre los estudiantes. Además, define la competencia docente como el conocimiento y las habilidades necesarias, y del desempeño docente como la forma en que este se conduce durante el proceso de enseñar. En muchos de los estudios que se analizan a continuación, especialmente en la investigación de “valor agregado”, se usa el término “efectividad” como una medida de los adelantos alcanzados por los estudiantes de los docentes en las pruebas de logros. En esta reseña, el término “efectividad docente” se usa en su sentido más amplio, significando el conjunto de características, competencias y conductas de los docentes en todos los niveles educativos que permitan a los estudiantes alcanzar los resultados deseados, que pueden incluir el logro de objetivos de aprendizajes



específicos, además de objetivos más amplios como la capacidad para resolver problemas, pensar críticamente, trabajar colaborativamente y transformarse en ciudadanos efectivos.

Vegas, 2008, divide las variables que influyen en la efectividad docente en: Características y conductas estudiantiles. Incluyen salud y nutrición, la experiencia preescolar, edad de ingreso a la escuela, apoyo de los padres y hermanos, situación socioeconómica, la lengua del hogar, etc. Características y conductas de las escuelas y de los docentes. Incluyen la infraestructura, los materiales y textos, el tamaño de la clase, el grupo de pares y el ambiente de la escuela, la cantidad de tiempo en el día y el año escolar. Las características de los docentes incluyen motivación, conocimiento-educación, pedagogía, tiempo en la profesión/experiencia, rotatividad y tiempo de duración, y vocación profesional. – Factores organizativos. Contempla los salarios de los docentes e incentivos especiales, nivel de autoridad en la toma de decisiones, asistencia técnica y financiación, currículo y niveles, evaluación nacional, participación en los sindicatos de docentes, y contactos con los padres y la comunidad.

Hunt, 2009, señala que las evaluaciones del Consejo Nacional están basadas en una serie de estándares que se presentan bajo el título: “Lo que los docentes deben saber y ser capaces de hacer” (NBPTS, 1989). Cita a Cavaluzzo (2004), “Los estándares en sí son ampliamente aceptados en la comunidad educativa, y desde su introducción han llevado a una realineación de los estándares por parte de otras agencias certificadoras” (p. 6). Las cinco propuestas centrales son: Los docentes están comprometidos con los estudiantes y su aprendizaje; Los docentes conocen las materias que enseñan y saben cómo enseñarlas; Los docentes son responsables de la gestión y monitoreo del aprendizaje estudiantil; Los docentes reflexionan sistemáticamente acerca de sus prácticas y aprenden de la experiencia y los docentes son integrantes de comunidades de aprendizaje.

Por tanto, las dimensiones o aspectos del desempeño docente son diversas y dependen del enfoque o modelos del perfil del docente en el marco de la evaluación del desempeño docente; tales como: modelo del perfil ideal del docente; modelo de docente centrado en los resultados obtenidos, modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula, el modelo de la práctica reflexiva (Estrada, 2013)

Asimismo, Estrada, (2013) considera que la evaluación del desempeño docente es un proceso inminente que forma parte de la evaluación institucional. Mediante la cual se asigna valor al curso de la acción docente; considerando que el desempeño debe medirse mediante indicadores de desempeño, los cuales tienen que ver con los roles del docente en el cumplimiento de sus funciones; tales como: el rol de facilitador (capacidad de medir en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje), como planificador (como una capacidad integrativa, que demuestra el educador, para diseñar, proponer y aplicar proyectos educativos, con alternativas reales y viables a sus estudiantes, tomando en consideración los aspectos educativos, sociales y económicos); como investigador (como un conjunto de indicadores de actitudes intelectuales, creativas, innovadoras, que fomentan el hábito vital y necesario de la investigación constante, como forma de ser y de hacer del educador) y como orientador (capacidad vocacional y especial, que en primer lugar apunta hacia el conocimiento de sí mismo de cada educador; y luego, le hace posible establecer relaciones de comunicación eficaz con todos los miembros de la comunidad educativa, principalmente con los alumnos; a fin de considerar las características particulares de los estudiantes y establecer acciones concretas, para favorecer el crecimiento académico y personal de todos los participantes en el proceso educativo). Al respecto, Peroza (2000) sostiene que “el docente debe poseer conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan conocer la realidad socio educativa e incorporarse efectiva y permanentemente a la investigación”

En tal perspectiva, Valdez (2000) afirma que la evaluación del desempeño docente es "una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente". La evaluación, quiérase o no, orienta la actividad educativa y determina el comportamiento de los sujetos, no sólo por los resultados que pueda ofrecer sino porque ella preestablece qué es lo deseable, qué es lo valioso, qué es lo que debe ser. La evaluación del desempeño docente debe concebirse, entonces, como un proceso, formativo y sumativo a la vez, de construcción de conocimientos a partir de los desempeños docentes reales, con el objetivo de provocar cambios en ellos, desde la consideración axiológica de lo deseable, lo valioso y el deber ser del desempeño docente. Este tipo de evaluación está referida a la idoneidad, ética y pedagogía que requiere la prestación del servicio educativo, y tiene en cuenta los saberes, habilidades, actitudes y valores que se hacen evidentes en los contextos socioeconómicos del País.

El saber: le permite al docente, responderse preguntas como: ¿sabe lo que enseña?, ¿sabe cómo enseñarlo?, ¿se preocupa por mantenerse actualizado?, ¿conoce los procesos de desarrollo y aprendizaje de sus estudiantes?, ¿analiza críticamente las estrategias pedagógicas?, entre otras.

El hacer: permite utilizar estrategias metodológicas y didácticas propias del área; planear, ejecutar y evaluar, de acuerdo con el área de competencia.

El ser: hace que el profesor se preocupe por la construcción de la identidad personal de sus estudiantes y sea consciente de su proceso emocional, actitudinal y motivacional.

### **1.3. Formulación del problema**

La problemática referida a la gestión escolar y el desempeño docente es diversa y compleja de resolver, por eso, en base a los descritos y las referencias anotadas sobre el desempeño del director ante la conducción de las instituciones educativas en relación a la implementación de los compromisos de gestión que establece la Norma Técnica 2016 sobre el desarrollo del año escolar, y las precisiones de la magnitud e implicancia del desempeño docente, han conllevado a identificar un problema real y concreto: Gestionar los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas es una tarea que condensa los aspectos pedagógicos, administrativos e institucionales de las instituciones educativas; por tanto, revela la capacidad o incapacidad del director y por consiguiente su desempeño profesional como líder directivo y pedagógico para incidir favorablemente en el desarrollo profesional del docente hasta alcanzar un buen desempeño. No obstante, se desconoce de manera objetiva, si necesariamente dichas variables están asociadas o son independientes; y por ello se formula la interrogante siguiente.

#### **Problema general**

¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo directivo –pedagógico y el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016?

#### **Problemas específicos**

- ¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo directivo –pedagógico y la planificación curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016?
- ¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo directivo –pedagógico y la ejecución curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016?

- ¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo directivo y el uso de materiales en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016?
- ¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo directivo –pedagógico y la evaluación de los aprendizajes en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016?

#### **1.4. Justificación del estudio**

Desde el **punto de vista teórico**, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, además, los resultados que se obtengan serán incorporados al plano académico y de gestión; por cuanto permitirá explicar el nivel de asociación entre el desempeño directivo y el nivel de implementación de las prácticas de gestión escolar en el contexto de las instituciones educativas.

También, se justifica desde la perspectiva práctica, pues los resultados del estudio correlacional, permiten resolver el problema de desconocimiento objetivo respecto al acercamiento o independencia del comportamiento del desempeño directivo y la implementación de los compromisos de gestión escolar.

**Socialmente**, el estudio y sus conclusiones constituyen un aporte valioso a la comunidad educativa (directores, docentes y especialistas) vinculados con la gestión educativa de las instituciones educativas; así como también, para la comunidad académica encargada de diseñar estrategias y prácticas de gestión que ayuden a resolver los problemas de la I.E.

Igualmente, el diseño de diferentes instrumentos, así como el uso de métodos, técnicas y procedimientos para el registro y acopio de información debidamente validados, revisten de **relevancia**

**metodológica** a la investigación, puesto que sirven de referente para siguientes indagaciones.

## **1.5. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

H<sub>i</sub>: Existe un grado de correlación directa entre el liderazgo directivo – pedagógico y el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016

H<sub>0</sub>: No existe un grado de correlación directa entre el liderazgo directivo –pedagógico y el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016.

### **Hipótesis específicas**

- Existe un grado de correlación directa entre el liderazgo directivo – pedagógico y la planificación curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016.
- Existe un grado de correlación directa entre el liderazgo directivo – pedagógico y la ejecución curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016.
- Existe un grado de correlación directa entre el liderazgo directivo y el uso de materiales en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016.
- Existe un grado de correlación directa entre el liderazgo directivo – pedagógico y la evaluación de los aprendizajes en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre el liderazgo directivo –pedagógico y el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016

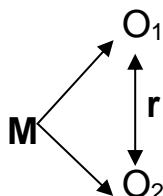
### **Objetivos específicos**

- Establecer la relación entre el liderazgo directivo –pedagógico y la planificación curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016.
- Establecer la relación entre el liderazgo directivo –pedagógico y la ejecución curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016
- Establecer la relación entre el liderazgo directivo –pedagógico y el uso de materiales en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016
- Establecer la relación entre el liderazgo directivo –pedagógico y la evaluación de los aprendizajes en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

El presente estudio corresponde a una investigación básica a nivel descriptivo. Para ello, se empleó el diseño descriptivo correlacional, representado en el siguiente esquema:



Donde:

- **M:** Es la muestra, representada por los docentes que laboran en la I.E “Alberto Leveau García”
- **O<sub>1</sub>:** Observaciones referidas al liderazgo directivo - pedagógico
- **O<sub>2</sub>:** Observaciones referidas al desempeño docente
- **R:** Relación de las 2 variables

### 2.2. Variables, operacionalización.

#### Variable 1: El liderazgo directivo – pedagógico

#### Variable 2: desempeño docente

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
<b>Variable 1: El liderazgo directivo – pedagógico</b>	Consiste en establecer metas y desarrollar todas las acciones necesarias para su consecución conjuntamente con el grupo o institución. Para	El liderazgo directivo y pedagógico de los docentes directores implica el desempeño directivo en el cumplimiento de las funciones directivas en	Académico – pedagógico	Conduce la elaboración de los documentos de gestión. Comparte la misión y la visión institucional. Dedica tiempo a monitorear y acompañar pedagógicamente	Ordinal  Bueno Aceptable deficiente



Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
	ello, el líder en una institución o grupo, debe poseer	los diferentes aspectos de la gestión escolar; con		Administra con eficiencia los recursos humanos y económicos.	
	cualidades de capacidad cognitiva, es decir, preocuparse por alcanzar un elevado nivel cultural; personalidad ética que le permitan actuar con justicia, honestidad y coherencia para convertirse en guía de su grupo; y tomar decisiones asertivas y pertinentes. (MED, 2014)	énfasis en la dimensión pedagógica, evidenciando el desarrollo de las competencias, capacidades y desempeños previstos en el Marco del Buen Desempeño Directivo.	Cultura organizacional	Respeta la autonomía en el trabajo. Trabaja en equipo con los demás. Inspira confianza en la institución. Actúa con justicia en la institución. Influye en la mejora del clima institucional.	
			Institucional	Delega funciones entre los miembros. Asume o comparte responsabilidades. Logra los objetivos trazados en el PEI. Celebra el cumplimiento de logros. Comunica decisiones a través de órdenes. Felicita a los trabajadores destacados.	
<b>Variable 2</b>	Es una actividad de análisis,	Es el conjunto de prácticas y actividades correspondient	Proceso de planificación curricular	Planificación de programación curricular de corto y largo plazo	Ordinal  Bueno Aceptable

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
<b>Desempeño docente</b>	compromiso y formación docente que valora y enjuicia la práctica docente en sus diferentes dimensiones. Es decir, el conjunto de acciones específicas que realiza el docente en la Institución Educativa, como experto en el campo de la planificación, organización, conducción y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje dando evidencia de sus competencias profesionales (Valdez, 2000)	es al trabajo pedagógico del docente en el aula y la institución educativa y abarca los procesos de planificación, ejecución y evaluación de la gestión del proceso de E-A	Proceso de ejecución curricular	Procesos pedagógicos y cognitivos en el aula. Manejo del enfoque pedagógico Clima del aula	deficiente
			Proceso de uso de materiales educativos	Uso de materiales en el proceso de enseñanza aprendizaje. Uso de equipos y recursos tecnológicos en la enseñanza aprendizaje Uso de recursos audiovisuales en el aprendizaje	
			Evaluación de los aprendizajes	Conoce técnicas e instrumentos de evaluación Uso de modalidades de la evaluación	

### 2.3. Población y muestra

**Población.** Estuvo conformada por todos los docentes y directivos del nivel que laboran en la I.E. “Alberto Leveau García” de Picota, quienes suman 51 profesionales aproximadamente.

**Muestra.** Estuvo conformada por los 51 docentes, entre nombrados y contratados que actualmente laboran en la I.E. “Alberto Leveau García” de Picota, seleccionados de manera no probabilística e intencional.

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

En la presente investigación, se empleó la **técnica la encuesta y la observación**; cuyos instrumentos fueron **el cuestionario**, con la finalidad de recabar la percepción de los docentes y directores respecto al liderazgo directivo-pedagógico y una ficha de observación del desempeño docente. Al respecto, Ñaupas, H. (2009), precisa que el instrumento de recolección de datos “es una modalidad de la técnica de la encuesta, observación u análisis de contenido y consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula que están relacionadas a las hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo”.

Cuestionario sobre liderazgo directivo – pedagógico. El objetivo del presente cuestionario es recabar su opinión respecto al liderazgo directivo y pedagógico que ejerce el director de la I.E. El referido instrumento ha sido diseñado por la autora y consta de 32 ítem distribuidos en función de las dimensiones de la variable; y tiene cinco opciones de valoración, siendo el puntaje más favorable el 4 y el puntaje menos favorable el 0. Además, con dichas valoraciones se elaboró una escala ordinal con tres categorías y sus respectivos equivalentes cuantitativos.

Nivel		
Bueno	97 - 128	
Aceptable	65 - 96	
Deficiente	0 - 64	

Dimensiones e indicadores	Ítems	Valoración
Dimensión Académico – pedagógico	Del 01 al 12	Puntaje muy favorable (4)
Dimensión organizacional	Del 13 al 22	
Dimensión institucional	Del 23 al 32	Puntaje menos favorable (0)

Ficha de observación del desempeño docente. El objetivo de la ficha de observación es valorar el desenvolvimiento del docente en aula; este instrumento ha sido diseñado por la autora y consta de 28 ítems distribuidos en base a las dimensiones, cuenta con tres opciones de valoración: 1 = No cumple, 2 = Cumple parcialmente, 3 = cumple satisfactoriamente. Además, para medir y analizar la variable “desempeño docente” se empleó una escala ordinal con tres categorías y sus respectivos equivalentes cuantitativos.

Bueno	71 - 84
Aceptable	57 - 70
Deficiente	28 - 56

Dimensiones e indicadores	Ítems	Valoración
Planificación curricular	Del 01 al 04	1 = No cumple 2 = Cumple parcialmente 3 = Cumple satisfactoriamente
Ejecución curricular	Del 05 al 15	
Evaluación de los aprendizajes	Del 16 al 18	
Uso de materiales y recursos educativos	Del 19 al 28	

En relación al proceso de validación y confiabilidad de los instrumentos como medios técnicos; que nos permitirán recoger datos e información necesaria, para resolver el problema planteado, deben poseer ciertos requisitos que garanticen su eficacia y efectividad al ser aplicados a la muestra de estudio, serán validados mediante juicio de expertos.

En este caso, la validación de los respectivos instrumentos se hizo por la modalidad de **juicio de expertos**, procediendo luego a estimar la validez y confiabilidad a partir de su opinión cualitativa y cuantitativa, mediante el coeficiente alfa de **Crombach** a partir de la aplicación de la siguiente fórmula:

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

En un **primer momento**, se diseñaron los instrumentos y se consultó como mínimo a tres expertos que ostenten mínimamente el grado académico de magister, quienes se encargaron de analizar y evaluar la estructura de los mismos, a partir de un formato que se les proporcionó. En el **segundo instante**, se tomaron en cuenta las recomendaciones realizadas por los expertos para corregir los instrumentos que serán aplicados a la población correspondiente, previa opinión reiterada de los jueces.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Para analizar la información recolectada de ambas variables, se utilizó técnicas estadísticas descriptivas como; la media, desviación estándar, tabla de frecuencias y porcentajes; así como el coeficiente de Pearson o Spearman, dependiendo de la prueba de normalidad de los datos.

Para establecer el grado de acercamiento y dirección de las variables, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson mediante la fórmula siguiente:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} * \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Luego se determinó las hipótesis estadísticas:

### a. Hipótesis estadística:

$H_0 : r = 0$  **No existe** relación directa y significativa entre el liderazgo directivo-pedagógico y el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016

$H_1 : r \neq 0$  Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo-pedagógico y el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016

Donde:

$r$  : Es el grado de correlación que existe entre liderazgo directivo-pedagógico y el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016

Además, se analizó el coeficiente de correlación de Pearson, mediante los siguientes niveles criterios:

Valor de r	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a - 0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
+1	Correlación positiva grande y perfecta

## 2.6. Aspectos éticos.

Para el desarrollo del presente trabajo, se solicitó la autorización de la directora de la Institución Educativa; a fin de intervenir en el recojo de la información, así como para prevenir y cautelar la confidencialidad de los datos.

### III. RESULTADOS

#### 2.1. Análisis descriptivo

Tabla 01

Puntajes obtenidos respecto al liderazgo directivo – pedagógico y el desempeño laboral en la I. E. “Alberto Leveau García” - Picota - 2016

N°	Académico - Pedagógico	Organizacional	Institucional	TOTAL	Proceso de planificación curricular	Proceso de ejecución curricular	Proceso de uso de materiales educativos	Evaluación de los aprendizajes	TOTAL
1	48	31	40	119	12	29	25	9	75
2	37	26	30	93	8	22	26	6	62
3	39	31	37	107	12	30	28	9	79
4	48	40	40	128	11	31	23	6	71
5	40	32	33	105	7	20	18	6	51
6	36	29	30	95	12	33	28	8	81
7	46	39	40	125	11	20	18	6	55
8	33	30	36	99	12	29	23	6	70
9	33	32	38	103	12	31	27	9	79
10	38	29	28	95	11	30	25	7	73
11	43	32	37	112	12	28	27	7	74
12	30	27	34	91	8	28	16	3	55
13	26	30	31	87	12	25	15	6	58
14	24	20	20	64	6	16	15	4	41
15	34	25	18	77	12	30	30	9	81
16	20	21	23	64	9	29	25	8	71
17	18	20	22	60	11	14	15	6	46
18	21	10	30	61	12	15	15	6	48
19	30	23	28	81	9	11	14	3	37
20	24	14	22	60	6	12	27	4	49
21	16	18	20	54	8	14	24	6	52
22	23	24	18	65	11	21	21	6	59
23	22	28	22	72	12	14	10	7	43
24	16	18	27	61	12	15	12	9	48
25	18	23	21	62	10	11	9	4	34
26	23	28	22	73	4	9	8	9	30
27	24	20	14	58	12	33	28	3	76
28	13	20	22	55	10	21	24	5	60
29	34	18	14	66	8	14	26	9	57
30	14	16	14	44	6	8	10	8	32
31	22	20	20	62	4	13	8	9	34
32	16	22	18	56	12	18	15	11	56
33	26	28	34	88	11	24	16	12	63
34	36	29	23	88	11	23	22	11	67
35	20	18	32	70	11	24	23	12	70

N°	Académico - Pedagógico	Organizacional	Institucional	TOTAL	Proceso de planificación curricular	Proceso de ejecución curricular	Proceso de uso de materiales educativos	Evaluación de los aprendizajes	TOTAL
36	12	15	22	49	12	11	14	5	42
37	18	16	23	57	8	20	25	5	58
38	23	20	12	55	9	12	10	6	37
39	21	25	20	66	7	22	21	3	53
40	26	27	23	76	11	22	24	6	63
41	30	18	34	82	7	12	20	4	43
42	38	26	12	76	3	8	11	6	28
43	16	23	15	54	4	9	10	7	30
44	34	25	22	81	6	10	15	8	39
45	12	36	18	66	9	21	20	7	57
46	38	23	21	82	12	23	28	7	70
47	34	21	22	77	11	21	29	4	65
48	28	26	25	79	10	24	30	4	68
49	22	38	38	98	12	12	32	6	62
50	24	22	32	78	10	23	30	6	69
51	20	24	15	59	12	25	28	6	71

Fuente. Datos obtenidos producto de la aplicación de los instrumentos de a los docentes de la Institución Educativa "Alberto Leveau García" de Picota, 2016

En la tabla 01, se presentan las puntuaciones asignadas por los docentes respecto a cada dimensión del liderazgo directivo – pedagógico y el desempeño docente; así como el puntaje total de cada una de las variables; teniendo en cuenta, que para medir el liderazgo directivo se aplicó un cuestionario con 32 ítems y cuyo máximo puntaje fue de 128 puntos y un mínimo de 0 puntos; mientras que para medir el desempeño docente, se utilizó una ficha de observación con 28 indicadores, cuyo máximo puntaje fue de 84 puntos y un mínimo de 28 puntos respectivamente.

**Tabla 02**  
**Medidas estadísticas sobre el liderazgo directivo – pedagógico y el desempeño docente - en la I. E. "Alberto Leveau García" - Picota - 2016**

Variables	Media	Desviación estándar	Máximo	Mínimo	Rango	Muestra
Liderazgo directivo - Pedagógico	71.16	±20.3	128	44	84	51
Desempeño docente	56.71	±15,1	81	28	53	51

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos presentados en la tabla 01 y 02



En ese sentido, la tabla 02, muestra las medidas estadísticas descriptivas de ambas variables de estudio; notándose que para el liderazgo directivo – pedagógico se obtuvo una media de 71,16 puntos, con una desviación estándar de  $\pm 20.3$  desviaciones respecto a la media y un rango de 84 puntos; mientras que para el desempeño docente, se obtuvo una media de 56.71 puntos, con una desviación estándar de  $\pm 15.1$  desviaciones respecto a la media y un rango de 53 puntos respectivamente. Estos datos revelan una alta dispersión y heterogeneidad en las puntuaciones asignadas en ambas variables; es decir, la percepción que tienen los docentes respecto a las dimensiones es bastante diversas.

En la tabla 03 y gráfica 01; se muestran la cantidad y porcentaje de opiniones respecto al liderazgo directivo – pedagógico distribuidos en función de la escala de medición, observándose, que el 53% de opiniones correspondiente a 27 docentes consideran que el liderazgo es aceptable; con puntuaciones que oscilan entre 65 y 96 puntos; un 33% de las opiniones (17 docentes) consideran que el liderazgo directivo es deficiente, cuyos puntajes fluctúan entre 0 y 64 puntos; y solamente el 14% de los encuestados (07) califican que el liderazgo del director es bueno, cuyos puntajes se ubican entre 97 y 128 puntos respectivamente.

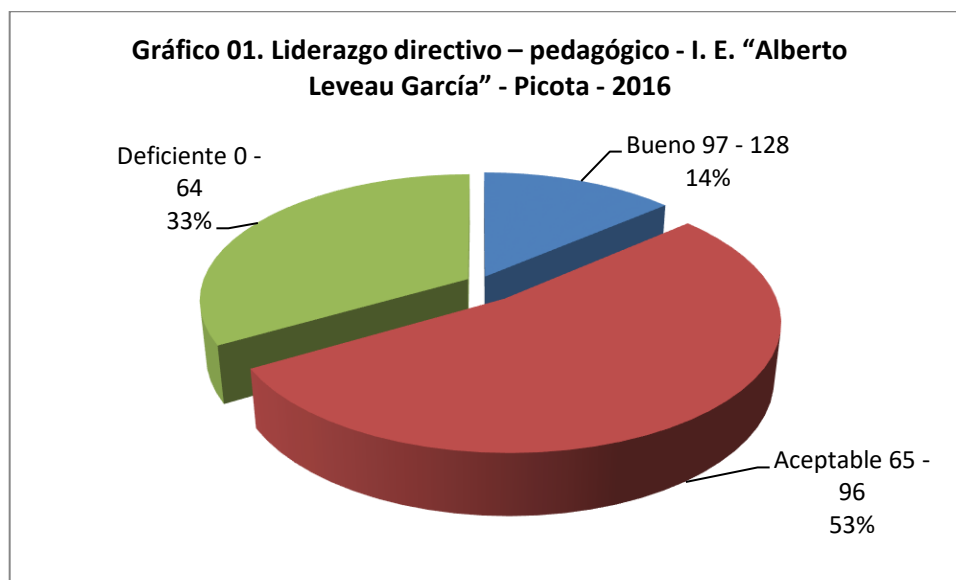
**Tabla 03**  
**Liderazgo directivo – pedagógico en la I. E. “Alberto Leveau García” - Picota - 2016**

Nivel		Cantidad	Porcentaje
Bueno	97 - 128	7	14%
Aceptable	65 - 96	27	53%
Deficiente	0 - 64	17	33%
TOTAL		51	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 01

En consecuencia, la mayoría de los docentes que laboran en la referida Institución Educativa, consideran que el Director cumple de manera aceptable sus funciones en aspecto académico y pedagógico; mostrando interés por el aprendizaje de los estudiantes, toma decisiones acertadas para el mejoramiento de la Institución

Educativa; en el aspecto organizacional, propicia la autonomía y el trabajo en equipo, inspira confianza con los demás, delega funciones y organiza a los trabajadores; en el aspecto institucional; mantiene una comunicación horizontal y maneja los conflictos, direcciona el desarrollo de las actividades del Plan de Trabajo y el Proyecto Educativo Institucional.



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 04

En la tabla 04 y gráfica 02; se muestran la cantidad y porcentaje de docentes calificados respecto al desempeño docente distribuidos en función de la escala de medición, observándose, que el 43% de las calificaciones correspondiente a 22 docentes alcanzan un desempeño deficiente, cuyos puntajes se ubican entre 28 y 56 puntos; un 37% de las calificaciones correspondiente a 19 docentes, alcanzaron un desempeño docente aceptable, cuyas puntuaciones se ubican entre 57 y 70 puntos; y solamente 10 docentes (20%) califican con buen desempeño, cuyos puntajes fluctúan entre 71 y 84 puntos respectivamente.

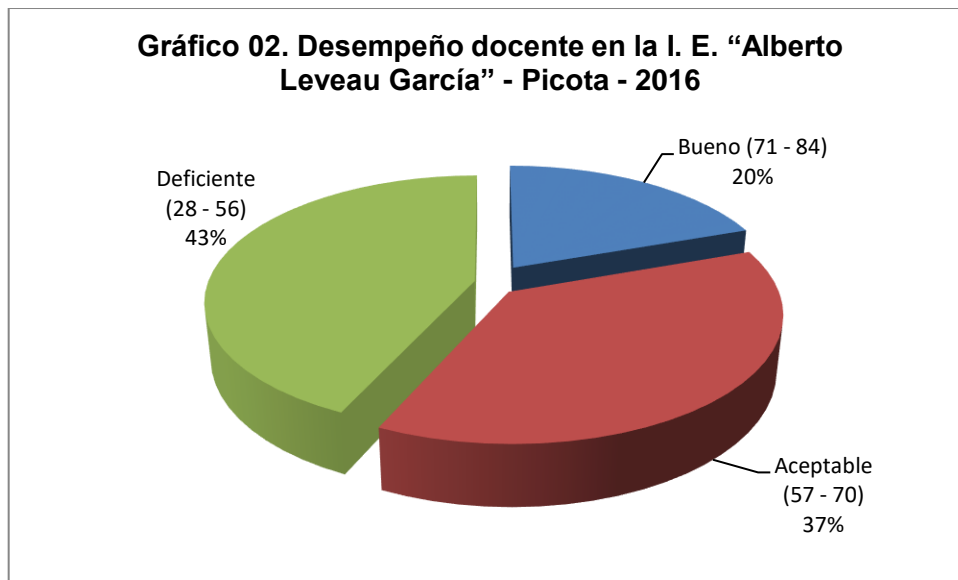
**Tabla 04**

**Desempeño docente en la I. E. "Alberto Leveau García" - Picota - 2016**

Nivel		Cantidad	Porcentaje
Bueno	71 - 84	10	20%
Aceptable	57 - 70	19	37%
Deficiente	28 - 56	22	43%
TOTAL		51	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 02

Consecuentemente, según la observación realizada; la mayoría de los docentes calificaron con desempeño deficiente con tendencia a aceptable; eso significa que los docentes, presentan dificultades en los proceso de planificación y ejecución curricular, incluso hay poca claridad respecto al uso de los materiales educativos y otros de los nudos críticos recae en el manejo y aplicación de la evaluación de los aprendizajes.



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 05

## 2.2. Análisis correlacional

Ahora, en respecto al **objetivo general** de determinar la relación entre dichas variables de estudio y entre dimensiones; mediante el coeficiente de correlación lineal de Pearson o el coeficiente de Spearman; dependiendo de la normalidad de los datos de cada una de las variables.

**Tabla 05**

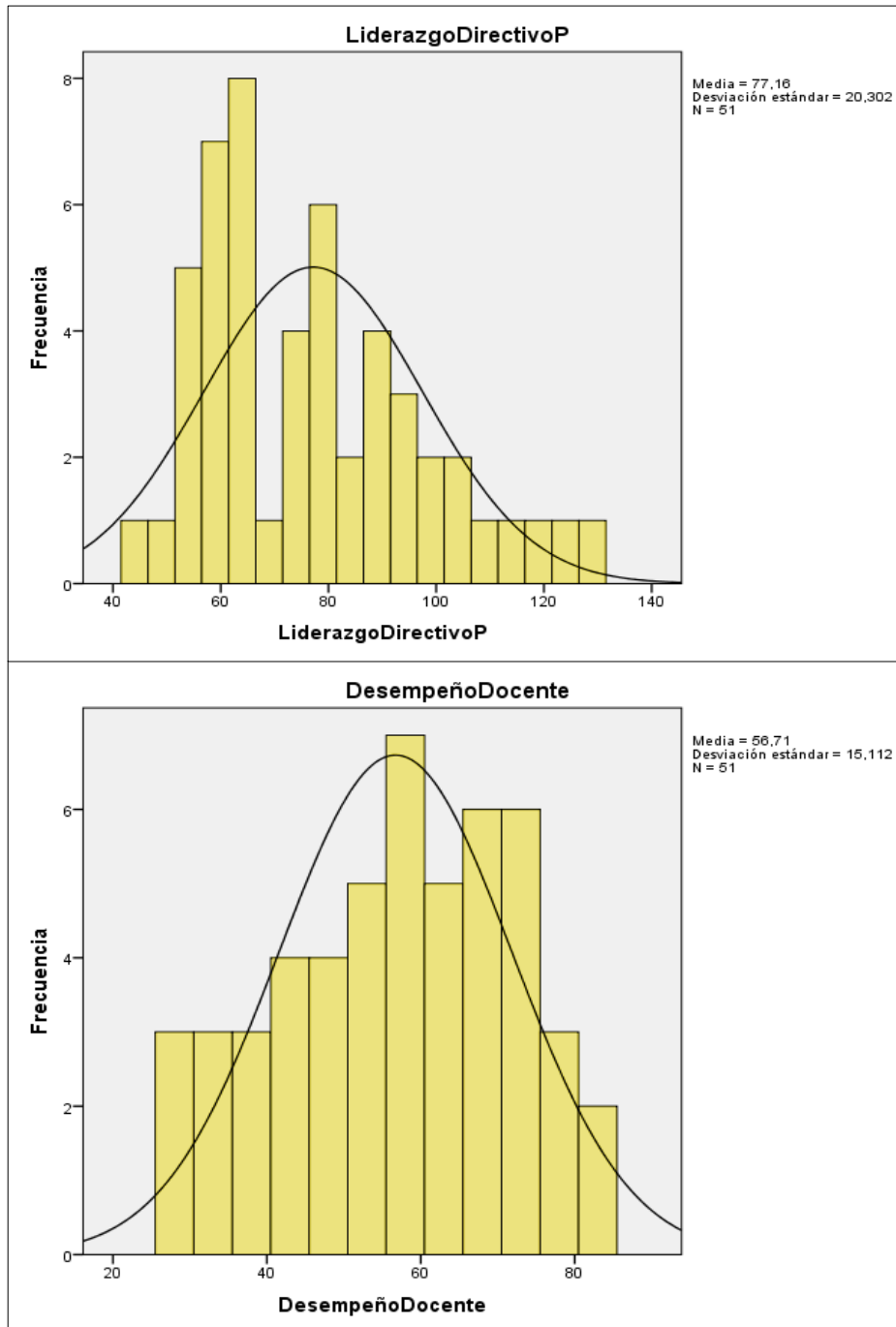
**Pruebas de normalidad sobre las puntuaciones de las variables de estudio**

Variables	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo directivo - pedagógico	,140	51	,014	,945	51	,019
Desempeño docente	,086	51	,045*	,959	51	,075

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Entonces, según la prueba de normalidad de **Kolmogorov-Smirnov** para muestras mayores o iguales a 50 sujetos ( $N > 50$ ) indican que las puntuaciones asignadas para el liderazgo directivo - pedagógico y el desempeño docente y el no proceden de una distribución normal ( $p = 0,014 > 0,05$ ); puesto que, se obtuvo un nivel de significancia de 0,014 y 0,045 para cada uno de los datos de las variables de estudio respectivamente, tal como se aprecia en tabla 05 y los gráficos respectivos elaborados por el SPSS.



Por tanto, en la tabla 06 se presentan las correlaciones de Spearman y su respectivo nivel de significancia; en correspondencia con el objetivo general y objetivos específicos; notándose que el grado de correlación entre el liderazgo directivo – pedagógico y el desempeño docente de los profesores en el contexto de la Institución Educativa “Alberto Leveau García, 2016 es de 0,488; es decir, se obtuvo un grado de *correlación moderada y con dirección positiva*, esto significa

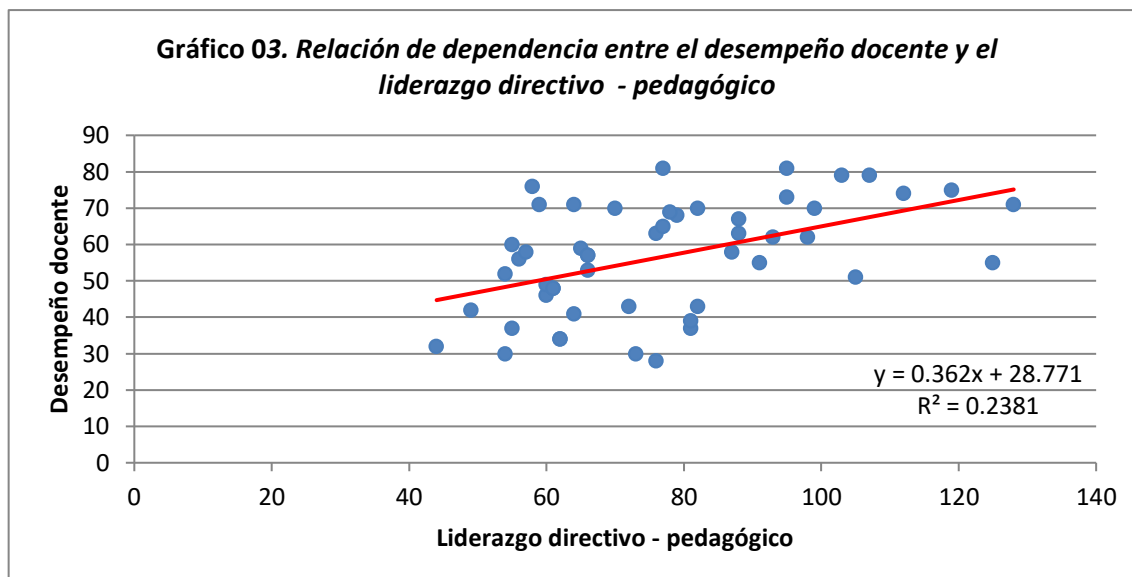
que el aspecto académico, organizacional e institucional inciden directamente en el desempeño docente; o sea, en los procesos de planificación y ejecución curricular; así como en el uso de materiales y la evaluación de los aprendizajes.

**Tabla 06**  
**Correlaciones y prueba de hipótesis respecto al liderazgo directivo – pedagógico y el desempeño docente - en la I. E. “Alberto Leveau García” - Picota - 2016**

Variables y dimensiones			Planificación curricular	Ejecución curricular	Uso de materiales educativos	Evaluación de los aprendizajes	Desempeño docente	Liderazgo Directivo - Pedagógico
Rho de Spearman	Planificación curricular	Coefficiente de correlación	1,000	,562**	,384**	,217	,636**	,264*
		Sig. (unilateral)	.	,000	,003	,063	,000	,031
	Ejecución curricular	Coefficiente de correlación	,562**	1,000	,643**	,150	,922**	,505**
		Sig. (unilateral)	,000	.	,000	,146	,000	,000
	Uso de materiales educativos	Coefficiente de correlación	,384**	,643**	1,000	-,050	,834**	,349**
		Sig. (unilateral)	,003	,000	.	,363	,000	,006
	Evaluación de los aprendizajes	Coefficiente de correlación	,217	,150	-,050	1,000	,226	,160
		Sig. (unilateral)	,063	,146	,363	.	,055	,131
	<b>Desempeño docente</b>	<b>Coefficiente de correlación</b>	<b>,636**</b>	<b>,922**</b>	<b>,834**</b>	<b>,226</b>	<b>1,000</b>	<b>,488**</b>
		<b>Sig. (unilateral)</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,055</b>	<b>.</b>	<b>,000</b>
	Liderazgo Directivo - Pedagógico	Coefficiente de correlación	,264*	,505**	,349**	,160	,488**	1,000
		Sig. (unilateral)	,031	,000	,006	,131	,000	.
		N	51	51	51	51	51	51

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).  
 \* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (1 cola).

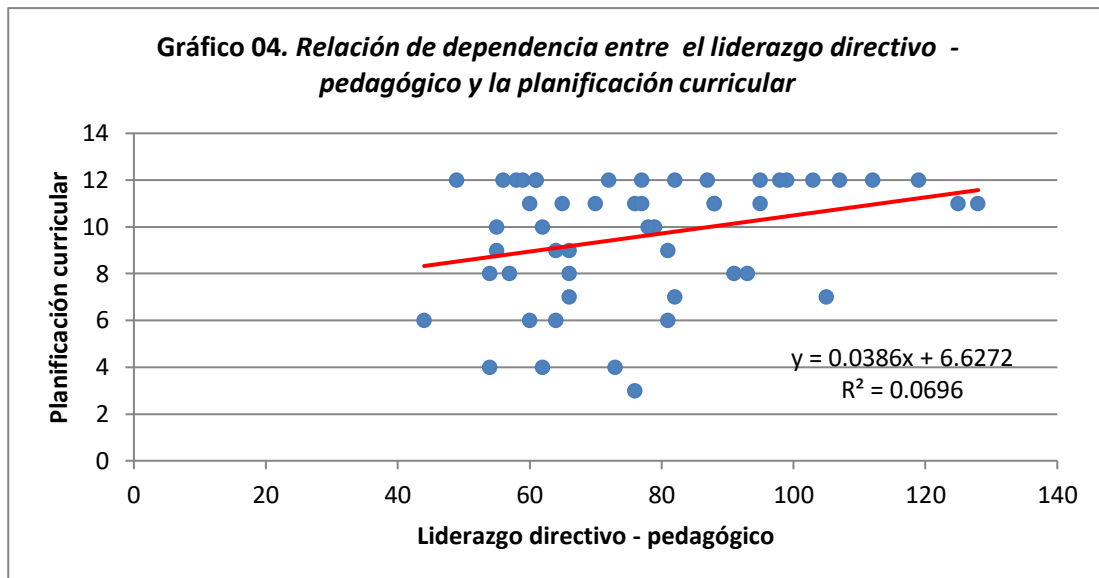
Además, dicha correlación (0,488) es significativa en el nivel 0,01 con un examen estadístico unilateral y según la regla de decisión, frente a un p-valor ( $0.000 \leq 0.01$ ) se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el liderazgo directivo –pedagógico se relaciona directa y significativamente con el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos presentados en las tablas 01 y 06, referidos a las puntuaciones obtenidas en cada una de las variables.

Asimismo, en el gráfico 03, se muestra el coeficiente de determinación, el cual indica que el desempeño docente es explicado o depende del 23.8% del liderazgo directivo – pedagógico y la diferencia (76.2%) se debe a otros factores o causas ajenas al liderazgo directivo. Por tanto, se asume que hay una correlación lineal directa entre ambas variables de estudio.

Igualmente, y en correspondencia con el segundo objetivo específico; cuyo grado de correlación entre el liderazgo directivo – pedagógico y la planificación curricular es de 0,264; es decir, se obtuvo un grado de *correlación baja y con dirección positiva*, esto significa que el liderazgo directivo – pedagógico inciden directamente en el proceso de planificación curricular. Asimismo, dicha correlación (0,264) es significativa en el nivel 0,05 con un examen estadístico unilateral, puesto que se obtuvo un p-valor ( $0.03 \leq 0.05$ ); por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta que el liderazgo directivo –pedagógico se relaciona con la planificación curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016.

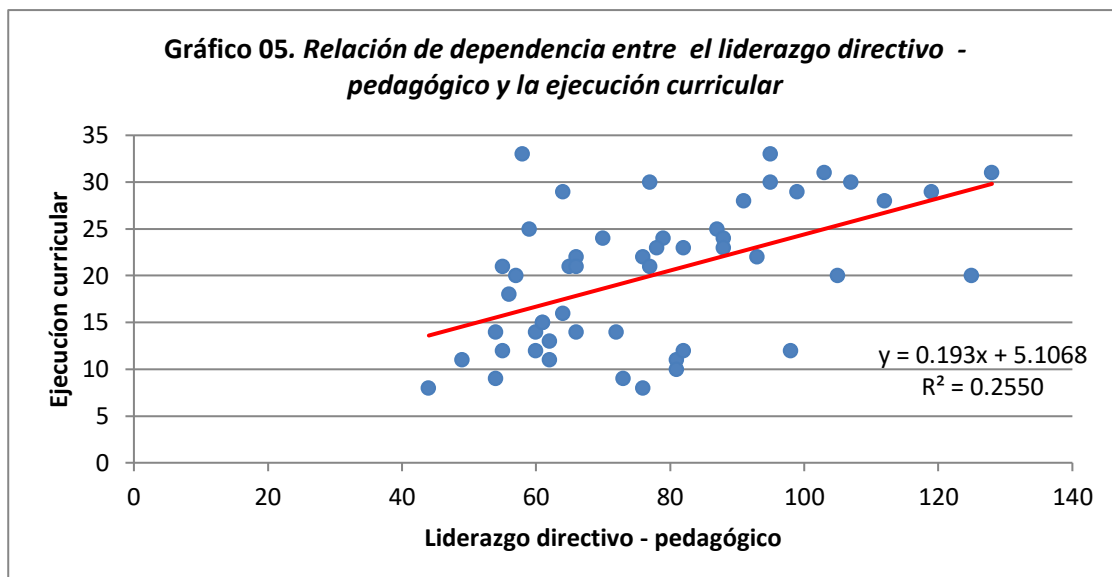


Fuente. Elaboración propia a partir de los datos presentados en las tablas 01 y 06, referidos a las puntuaciones obtenidas en cada una de las variables.

De la misma forma, en el gráfico 04, se muestra el coeficiente de determinación, el cual indica que la planificación curricular es explicado o depende del 6.9% del liderazgo directivo - pedagógico y la diferencia (93.1%) se debe a otros factores o causas ajenas a las funciones del director. Por tanto, se asume que hay una correlación lineal baja entre dichas variables de estudio.

Equivalentemente, y en correspondencia con el tercer objetivo específico; el grado de correlación entre las puntuaciones sobre el liderazgo directivo – pedagógico gerencial y la ejecución curricular es de 0,505; es decir, se obtuvo un grado de *correlación moderada y con dirección positiva*, esto significa que el liderazgo directivo – pedagógico incide directamente en la ejecución curricular que realizan los docentes. Además, dicha correlación (0,505) es significativa en el nivel 0,01 con un examen estadístico unilateral, puesto que se obtuvo un p-valor ( $0.000 \leq 0.01$ ) y se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta que el liderazgo directivo – pedagógico se relaciona con el proceso de ejecución curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016.

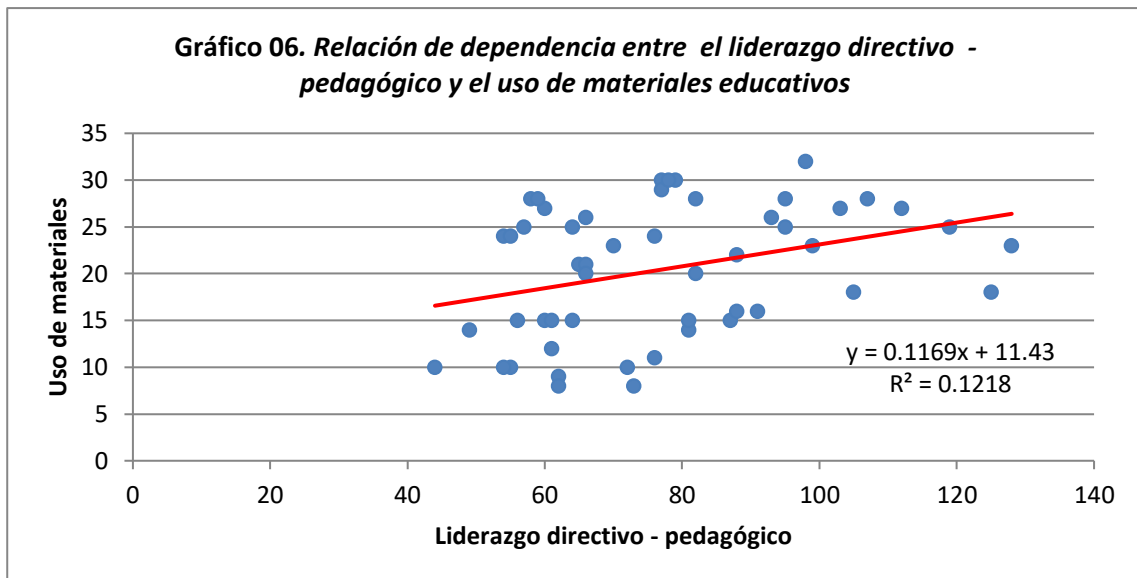




Fuente. Elaboración propia a partir de los datos presentados en las tablas 01 y 06, referidos a las puntuaciones obtenidas en cada una de las variables.

De la misma forma, en el gráfico 05, se muestra el coeficiente de determinación, el cual indica que el proceso de ejecución curricular explicado o depende del 25,5% del liderazgo directivo – personal y la diferencia (74.5%) se debe a otros factores o causas ajenas a las facultades directivas. Por tanto, se asume que hay una correlación lineal moderada entre dichas variables de estudio.

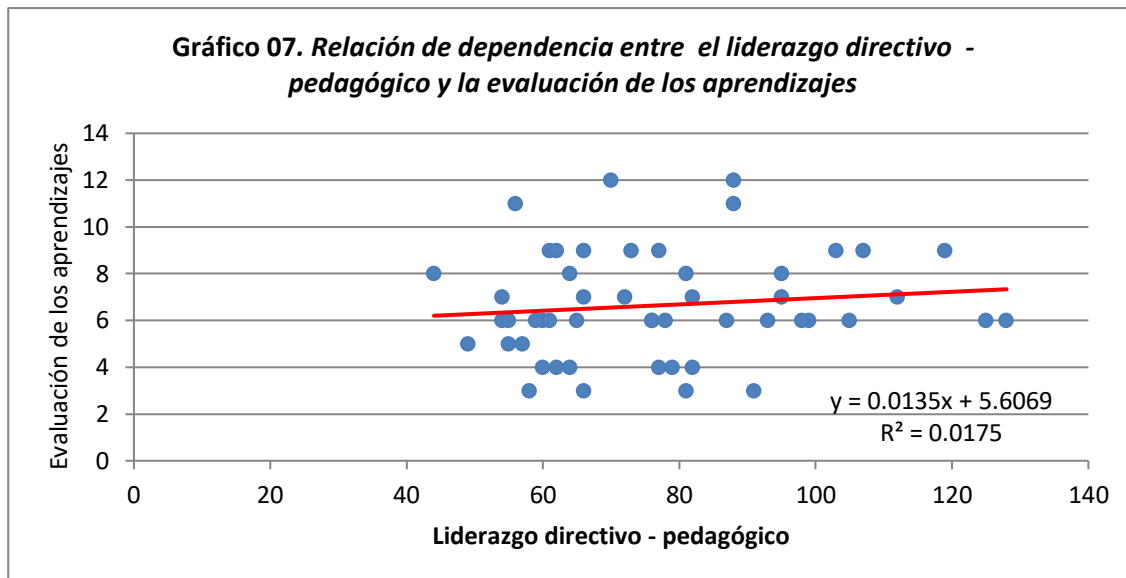
Idénticamente, y en correspondencia con el cuarto objetivo específico; el grado de correlación entre las puntuaciones del liderazgo directivo – pedagógico y el uso de materiales educativos es de 0,349; es decir, se obtuvo un grado de *correlación baja y con dirección positiva*, esto significa que el liderazgo directivo – pedagógico incide ligeramente en el uso de materiales educativos inherente al desempeño de los docentes. Además, dicha correlación (0,349) es significativa en el nivel 0,01 con un examen estadístico unilateral; puesto que se obtuvo un p-valor ( $0.006 \leq 0.01$ ) por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta que el liderazgo directivo – pedagógico se relaciona con el uso de materiales educativos en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016.



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos presentados en las tablas 01 y 06, referidos a las puntuaciones obtenidas en cada una de las variables.

Igualmente, en el gráfico 06 se muestra el coeficiente de determinación, el cual indica que el uso de los materiales educativos es explicado o depende del 12% del liderazgo directivo – pedagógico y la diferencia (88%) se debe a otros factores o causas ajenas al liderazgo directivo – pedagógico. Por tanto, se asume que hay una correlación lineal baja entre dichas variables de estudio.

De igual modo, y en correspondencia con el quinto objetivo específico; el grado de correlación entre las puntuaciones sobre el liderazgo directivo – pedagógico y la evaluación de los aprendizajes es de 0,160; es decir, se obtuvo un grado de *correlación muy baja y con dirección positiva*, esto significa que el liderazgo del director incide ligeramente en la evaluación del aprendizaje inherente al desempeño docente. No obstante, dicha correlación (0,160) no es significativa; por cuanto, se obtuvo un p-valor de  $(0.131 \geq 0.01)$  por tanto se rechaza la hipótesis alterna y se acepta que el liderazgo directivo –pedagógico no se relaciona significativamente con la evaluación del aprendizaje en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016.



*Fuente. Elaboración propia a partir de los datos presentados en las tablas 01 y 06, referidos a las puntuaciones obtenidas en cada una de las variables.*

Asimismo, el gráfico 07, se muestra el coeficiente de determinación, el cual indica que la evaluación de los aprendizajes es explicado por el 1.7% del liderazgo directivo – pedagógico y la diferencia (98.3%) se debe a otros factores o causas ajenas a las facultades del director. Por tanto, se asume que dichas variables de estudio son independientes.

#### IV. DISCUSIÓN

El objetivo principal del estudio fue determinar la relación entre el liderazgo directivo –pedagógico y el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016; eso implica primero, identificar el nivel de liderazgo y desempeño que tienen en este caso los encuestados respecto a cada una de las variables y luego correlacionarlo para establecer el grado de correlación entre ellas y cada una de sus dimensiones. Entonces, los resultados a nivel descriptivo indican que la mayoría de los docentes (43%) calificaron con un desempeño deficiente con tendencia a aceptable; eso significa que los docentes, presentan dificultades en el proceso de planificación y ejecución curricular, incluso hay poca claridad respecto al uso de los materiales educativos y otros de los nudos críticos recae en el manejo y aplicación de la evaluación de los aprendizajes. Análogamente, la mayoría de los docentes (53%) que laboran en la referida Institución Educativa, consideran que el Director cumple de manera aceptable sus funciones en aspecto académico y pedagógico; mostrando interés por el aprendizaje de los estudiantes, a veces toma decisiones acertadas para el mejoramiento de la Institución Educativa; en el aspecto organizacional, intenta desarrollar la autonomía y el trabajo en equipo, inspira confianza con los demás, delega funciones y organiza a los trabajadores según las necesidades institucionales.

El análisis correlacional presentado en la tabla 06 y figuras, precisan los resultados; habiéndose obtenido un grado de correlación entre el liderazgo directivo – pedagógico y el desempeño docente de 0,488; es decir, una *correlación moderada y con dirección positiva*, esto significa que el aspecto académico, organizacional e institucional inciden directamente en el desempeño docente; o sea, en los procesos de planificación y ejecución curricular; así como en el uso de materiales y la evaluación de los aprendizajes. Además, el coeficiente de determinación, explica que el desempeño docente depende del 23.8% del liderazgo directivo – pedagógico y la diferencia (76.2%) se debe a otros factores o causas ajenas al liderazgo directivo. Por tanto, se asume que hay una correlación lineal directa entre ambas variables de estudio. En forma similar, existe correlación directa entre

el liderazgo directivo pedagógico con las dimensiones de planificación y ejecución curricular; así como, con el uso de materiales. Sin embargo, la correlación de la variable 1 con la evaluación de los aprendizajes no es significativa; por cuanto, este aspecto es un tema poco abordado en las capacitaciones desde hace mucho tiempo por parte de las UGELs y Ministerio de Educación; entonces mucho menos lo aborda el director en sus intervenciones durante su trabajo de acompañamiento pedagógico; quedando como una demanda sentida por encontrar una explicación clara que ayude a los docentes a mejorar su desempeño en la práctica evaluativa.

Consecuentemente, estos resultados a nivel descriptivo y correlacional confirman las hipótesis de investigación; es decir, que liderazgo de un director implica asumir la responsabilidad de liderar pedagógicamente a los docentes, brindándole asistencia técnica en todos los aspectos; tal como lo expresa el Marco del Buen Desempeño Directivo y Docente. Por eso, se concuerda con las conclusiones del estudio realizado por Hidalgo, V. (2008), cuando manifiesta que una de las características del ejercicio de la dirección es la multiplicidad de tareas a las que hay que atender y ello puede llevarse a cabo de diferentes formas; destacando que el Director gerencialista es una persona imitativa, con falta de visión de futuro, centrado en el control, es una persona que administra, acepta las cosas como son y están. Sin embargo, el Director con liderazgo, es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela. En este sentido, se ha podido constatar que el liderazgo de los directores puede ser determinado la valorando (además del criterio específico incluido en el MBDD) otros criterios como planificación, la gestión del personal, la de los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados.

Igualmente, se coincide plenamente con las conclusiones de Rodríguez, M. (2012) quién determinó que existe una relación significativa moderada entre liderazgo y desempeño docente. Además, existe correlación entre la percepción del liderazgo del director y las dimensiones motivación para el

trabajo y participación. Se concluyó que un buen liderazgo directivo conlleva a un buen desempeño docente y mejora de la calidad en educación. Por su parte, Sorados (2010) en su estudio concluye que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03. La dimensión que más influenció en la calidad de la gestión educativa es la pedagógica. Se determinó que entre las variables de investigación liderazgo y calidad de gestión existe una correlación conjunta, directa y significativa. Obviamente, cuando se habla de buen desempeño docente, se hace alusión a varios aspectos; pero fundamentalmente al desempeño pedagógico de los docentes; es decir, un desempeño es bueno, cuando el docente toma en cuenta los intereses, motivaciones y conocimientos previos de los alumnos como punto de partida en su clase, la cual siempre planifica previamente; durante el desarrollo de la clase procuran aclarar dudas y reforzar el aprendizaje a través de actividades individuales y grupales, dentro y fuera del aula, aprovechando los recursos del entorno para el afianzamiento de los aprendizajes (Espinosa, 2014)

Por tanto, el perfil de un director con liderazgo ante una institución educativa; según los estudios sobre la gestión educativa para la transformación de la escuela realizados por Graffe, G. (2002); destaca que debe tener un conjunto de competencias; tales como liderazgo, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela, junto al instrumental metodológico requerido para lograrlo. Finalmente, concluye que la gerencia de la institución educativa es un proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa. Además, el sistema gerencial a instaurar en la escuela para lograr su excelencia académica requiere; crear el deseo de la mejora de las prácticas pedagógicas y de la gestión de la escuela; crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos; proporcionar los medios conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos para hacerlo.

Entonces, estas coincidencias respecto a las conclusiones de otros estudios; significan que ante un mejor liderazgo directivo – pedagógico; se mejora el desempeño de los docentes; dicho de otro modo, si un directivo de una Institución Educativa ejerce su labor en el contextos del buen desempeño, de ser un líder pedagógico ante los docentes; mostrando liderazgo, autoridad académica, habilidades de direccionamiento, organización de las jornadas de reflexión y sobre todo de asistencia técnica y acompañamiento; es muy probable que repercuta favorablemente en el desempeño docente; mejorando los procesos de planificación y ejecución curricular; que son aspectos de constante demanda debido a los frecuentes ajustes y reajustes del currículo escolar; así como de mayor comprensión sobre el manejo de los enfoques pedagógicos, el uso de las herramientas pedagógicas, el uso adecuado de los materiales educativos, la aplicación adecuada de los kits de evaluación, etc. No obstante, también es necesario que un director con liderazgo pedagógico; tenga un buen manejo de las relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos en la implementación del proyecto educativo institucional. En efecto, el perfil profesional de un buen director podría resumirse en: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; liderazgo centrado en el aspecto pedagógico; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos de planificación y ejecución curricular de los docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras (Graffe, G. 2002)

## V. CONCLUSIONES

- 5.1. Existe un grado de correlación directa y significativa entre el liderazgo directivo –pedagógico con el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016. Se obtuvo una correlación moderada de 0,488, con un p-valor ( $0.000 \leq 0.01$ ), rechazándose la hipótesis nula. o sea, el aspecto académico, organizacional e institucional inciden directamente en el desempeño docente.
- 5.2. Existe un grado de correlación directa y significativa entre el liderazgo directivo –pedagógico y la planificación curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016. Habiéndose, obtenido una correlación moderada de **0,264**, con un p-valor ( $0.031 \leq 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula. Es decir, el liderazgo directivo y pedagógico inciden directamente en el proceso de planificación curricular.
- 5.3. Existe un grado de correlación directa y significativa entre el liderazgo directivo –pedagógico y la ejecución curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016. Habiéndose, obtenido una correlación moderada de **0,505**, con un p-valor ( $0.000 \leq 0.01$ ), rechazándose la hipótesis nula. Es decir, el liderazgo directivo y pedagógico incide directamente en el proceso de ejecución curricular.
- 5.4. Existe un grado de correlación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el uso de materiales en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016. Puesto que, se obtuvo una correlación baja de **0,349**, con un p-valor ( $0.006 \leq 0.01$ ), rechazándose la hipótesis nula. Es decir, el liderazgo directivo y pedagógico incide directamente en el uso de materiales educativos.
- 5.5. Existe un grado de correlación directa, pero no es significativa entre el liderazgo directivo –pedagógico y la evaluación de los aprendizajes en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016. Puesto que, se obtuvo una correlación muy baja de **0,160**, con un p-valor



( $0.131 \geq 0.05$ ), rechazándose la hipótesis alterna. Es decir, el liderazgo directivo y pedagógico no incide en la evaluación de los aprendizajes.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1. A los directores designados y encargados de las instituciones educativas públicas y en el marco de buen desempeño docente y directivo; se exhorta a fortalecer sus habilidades y desempeños; para propiciar un trabajo eficiente en todas las dimensiones de la gestión escolar; para mejorar su rol de líder pedagógico y consecuentemente optimizar el desempeño docente.
- 6.2. A los directores designados y encargados de las instituciones educativas públicas y en el marco de buen desempeño docente y directivo; se exhorta a fortalecer la reflexión para potenciar las habilidades de liderazgo directivo y valorar la práctica pedagógica de los docentes a fin de optimizar el desempeño docente.
- 6.3. A los directores designados y encargados de las instituciones educativas públicas y en el marco de buen desempeño docente y directivo; se recomienda potenciar el monitoreo y acompañamiento pedagógico a sus docentes, en perspectiva de mejorar su proceso de planificación curricular.
- 6.4. A los directores designados y encargados de las instituciones educativas públicas y en el marco de buen desempeño docente y directivo; se recomienda potenciar el monitoreo y acompañamiento pedagógico a sus docentes, en perspectiva de mejorar su proceso de ejecución curricular.
- 6.5. A los directores designados y encargados de las instituciones educativas públicas y en el marco de buen desempeño docente y directivo; se recomienda ejercer su rol de líder pedagógico; realizar seguimiento a la recepción, distribución y uso de materiales educativos; a fin de garantizar el uso adecuado en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- 6.6. A los directores designados y encargados de las instituciones educativas públicas y en el marco de buen desempeño docente y directivo; se recomienda ejercer su liderazgo directivo y pedagógico; a fin de organizar el desarrollo de jornadas pedagógicas o talleres de actualización en materia de evaluación de los aprendizajes.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED.  
Disponibile en:  
[www2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.p](http://www2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.p)
- Campos, L. (2012) Tesis: Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – región Callao.
- García, L. (2016) Tesis: El Liderazgo del Director y la Calidad de la Gestión Pedagógica de la Institución Educativa “José Antonio Ramírez Arévalo” del distrito de Tarapoto, 2013
- Chiavenato, I. (2000). “Administración de Recursos Humanos”. Colombia. Mc Graw Hill.
- Chiroque, S. (2006) Evaluación de Desempeños Docentes. Instituto de Pedagogía Popular, N° de Informe 45 Canadá: Internacional Agencia del Desarrollo.
- Espinosa, G. (2014) Desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje en el nivel de Educación Básica Superior del Centro Educativo Colegio de Bachillerato Ciudad de Portovelo, provincia de El Oro, en el año 2013 – 2014” - Universidad Católica de Loja.
- Estrada, L. (2013) El desempeño docente. Carabobo. Venezuela. Universidad de Carabobo.
- García E.y Rodríguez H. (2005). Los métodos de enseñanza. México DF: Trillas. Pág. 17
- Graffe, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista de Pedagogía, 23(68), 495-517. Recuperado el 08/04/2016  
[de://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es.](http://de://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es)

- Hernández, M. (2013) Estrategias gerenciales para la calidad de desempeño de los directores de la Parroquia Tamare del Municipio Mara. República Bolivariana de Venezuela Universidad del Zulia.
- Hidalgo, V. (2008) Tesis: “Liderazgo de los directores y calidad de la educación” en un contexto pluricultural en la Universidad de Granada – España.
- Hunt, B. (2009). Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina. OEI.
- López, R. (1996). Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente, para los niveles de Preescolar, Básica, Media, Diversificada y Profesional en Planteles Oficiales y Privados. Gobernación del Estado Zulia. Secretaría Regional de Educación: Maracaibo.
- Mansilla, J. (2007). Tesis: “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución “Inmaculada Concepción”.” Lima: “UNMSM”
- Ministerio de Educación de Chile (2005) Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. Chile.
- Ministerio de Educación de Chile (2007) Evaluación de Desempeño. Manual para la Elaboración y Evaluación de Compromisos. Unidad de gestión y mejoramiento educativo división educación general.
- Ministerio de Educación del Perú (2014) Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo Escuela. Lima – Perú. Aprobado mediante RSG N° 304 -2014 - MINEDU
- Ministerio de Educación del Perú. (2012a). Marco de Buen Desempeño Docente. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU.

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

- Montenegro, I. (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogotá: magisterio. Pág. 10, 21
- Ñaupas, H. (2009) Metodología de la Investigación científica y asesoramiento de tesis. Lima – Perú.
- Peroza, W. (2000) Evaluación de las competencias pedagógicas del docente de la I Etapa de la Escuela Básica caso: Enseñanza de la Geometría. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo.
- Reyes, T. (2012) Tesis: Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao.
- Rincon J. (2005). Tesis: “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas. Año 2005”. Lima: “UNMSM”.
- Rodríguez, M. (2012) Tesis. Percepción del liderazgo del director y desempeño laboral de las docentes en cuatro instituciones educativas públicas del nivel inicial en el callao.
- Sorados. M. (2010) Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa Tesis no publicada de maestría Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Tuanama, L. (2015) Tesis: La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes del nivel secundaria en la I.E.I. N° 0769 del distrito de Caspizapa
- Valdes, V. (2000) Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. Ponencia presentada en Cuba, 23-25 de mayo de 2000.
- Vegas, E. (2008). Incrementar el aprendizaje estudiantil en América Latina. Bogotá: Mayol Ediciones.

Zarate, D. (2011) Tesis: Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima

# **ANEXOS**

**Anexo n.º 01: Matriz de consistencia**

**Liderazgo directivo - pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota - 2016**

**Autora: Bludith Hidalgo Ruíz**

<b>DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA. El desempeño de los docentes tiene muchas aristas que favorecen o desfavorecen; análogamente el desempeño del director se evidencia en el liderazgo directivo y predominantemente pedagógico que debe demostrar el director para gestionar los aprendizajes, los procesos pedagógicos y la escuela. No obstante, se desconoce el grado de correlación entre dichas variables; a fin de establecer acciones orientadas a la mejora y fortalecimiento del desempeño docente y directivo.</b>													
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES DE ESTUDIO</b>										
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<p><b>VARIABLE 1: Liderazgo directivo - pedagógico</b></p> <p><b>Definición conceptual.</b> El liderazgo es la influencia que ejerce una persona sobre los demás y es capaz de tomar decisiones en beneficio del grupo o institución que dirige, inspirando al resto de los participantes del grupo a alcanzar una meta común. El <b>liderazgo directivo-pedagógico</b> consiste en establecer metas y desarrollar todas las acciones necesarias para su consecución conjuntamente con el grupo o institución. Para ello, el líder en una institución o grupo, debe poseer cualidades de capacidad cognitiva, es decir, preocuparse por alcanzar un elevado nivel cultural; personalidad ética que le permitan actuar con justicia, honestidad y coherencia para convertirse en guía de su grupo; y tomar decisiones asertivas y pertinentes. (Autoría propia)</p> <p><b>Definición operacional.</b> El liderazgo directivo y pedagógico de los docentes directores implica el desempeño directivo en el cumplimiento de las funciones directivas en los diferentes aspectos de la gestión escolar; con énfasis en la dimensión pedagógica, evidenciando el desarrollo de las competencias, capacidades y desempeños previstos en el MBDD.</p>										
¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo directivo – pedagógico y el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016?	Determinar la relación entre el liderazgo directivo –pedagógico y el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016	Existe un grado de correlación alto entre el liderazgo directivo – pedagógico y el desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016											
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Variable 1</b></th> <th><b>Dimensiones</b></th> <th><b>Indicadores</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Liderazgo directivo - pedagógico</td> <td>Académico – pedagógico</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduce la elaboración de los documentos de gestión.</li> <li>- Comparte la misión y la visión institucional.</li> <li>- Dedicar tiempo a monitorear y acompañar pedagógicamente</li> <li>- Administra con eficiencia los recursos humanos y económicos.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Organizacional</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeta la autonomía en el trabajo.</li> <li>- Trabaja en equipo con los demás.</li> <li>- Inspira confianza en la institución.</li> <li>- Actúa con justicia en la institución.</li> <li>- Influye en la mejora del clima institucional.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Institucional</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delega funciones entre los miembros.</li> <li>- Asume o comparte responsabilidades.</li> <li>- Logra los objetivos trazados en el PEI.</li> <li>- Celebra el cumplimiento de logros.</li> <li>- Comunica decisiones a través de órdenes.</li> <li>- Felicita a los trabajadores destacados.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	<b>Variable 1</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	Liderazgo directivo - pedagógico	Académico – pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduce la elaboración de los documentos de gestión.</li> <li>- Comparte la misión y la visión institucional.</li> <li>- Dedicar tiempo a monitorear y acompañar pedagógicamente</li> <li>- Administra con eficiencia los recursos humanos y económicos.</li> </ul>	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeta la autonomía en el trabajo.</li> <li>- Trabaja en equipo con los demás.</li> <li>- Inspira confianza en la institución.</li> <li>- Actúa con justicia en la institución.</li> <li>- Influye en la mejora del clima institucional.</li> </ul>	Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delega funciones entre los miembros.</li> <li>- Asume o comparte responsabilidades.</li> <li>- Logra los objetivos trazados en el PEI.</li> <li>- Celebra el cumplimiento de logros.</li> <li>- Comunica decisiones a través de órdenes.</li> <li>- Felicita a los trabajadores destacados.</li> </ul>
<b>Variable 1</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>											
Liderazgo directivo - pedagógico	Académico – pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduce la elaboración de los documentos de gestión.</li> <li>- Comparte la misión y la visión institucional.</li> <li>- Dedicar tiempo a monitorear y acompañar pedagógicamente</li> <li>- Administra con eficiencia los recursos humanos y económicos.</li> </ul>											
	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeta la autonomía en el trabajo.</li> <li>- Trabaja en equipo con los demás.</li> <li>- Inspira confianza en la institución.</li> <li>- Actúa con justicia en la institución.</li> <li>- Influye en la mejora del clima institucional.</li> </ul>											
	Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delega funciones entre los miembros.</li> <li>- Asume o comparte responsabilidades.</li> <li>- Logra los objetivos trazados en el PEI.</li> <li>- Celebra el cumplimiento de logros.</li> <li>- Comunica decisiones a través de órdenes.</li> <li>- Felicita a los trabajadores destacados.</li> </ul>											
¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo – pedagógico y desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016?	Identificar el nivel de liderazgo directivo – pedagógico y desempeño docente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016	El nivel de liderazgo directivo – pedagógico es aceptable y desempeño docente deficiente en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016											
¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo directivo – pedagógico y la planificación curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la	Establecer la relación entre el liderazgo directivo –pedagógico y la planificación curricular en la I.E. “Alberto Leveau	Existe un grado de correlación moderado entre el liderazgo directivo –pedagógico y la planificación curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la											



<p>provincia de Picota, 2016? ¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo directivo – pedagógico y la ejecución curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016?</p> <p>¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo directivo y el uso de materiales en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016?</p> <p>¿Cuál es el grado de correlación entre el liderazgo directivo – pedagógico y la evaluación de los aprendizajes en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016?</p>	<p>García” de la provincia de Picota, 2016 Establecer la relación entre el liderazgo directivo –pedagógico y y la ejecución curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016</p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo directivo –pedagógico y el uso de materiales en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016</p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo directivo –pedagógico y la evaluación de los aprendizajes en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016</p>	<p>provincia de Picota, 2016 Existe un grado de correlación alto entre el liderazgo directivo – pedagógico y la ejecución curricular en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016</p> <p>Existe un grado de correlación bajo entre el liderazgo directivo y el uso de materiales en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016</p> <p>Existe un grado de correlación moderado entre el liderazgo directivo –pedagógico y la evaluación de los aprendizajes en la I.E. “Alberto Leveau García” de la provincia de Picota, 2016</p>	<p><b>Escala de medición.</b> Para medir la variable “liderazgo directivo - pedagógico” se empleará una escala ordinal con tres categorías y sus respectivos equivalentes cuantitativos. Igualmente, para cada una de las dimensiones se empleará una escala ordinal según las características.</p> <p style="text-align: center;"><b>VARIABLE 2: desempeño docente</b></p> <p><b>Definición conceptual.</b> Es el conjunto de acciones específicas que realiza el docente en la Institución Educativa, como experto en el campo de la planificación, organización, conducción y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje dando evidencia de sus competencias profesionales (autoría propia)</p> <p><b>Definición operacional.</b> Es el conjunto de prácticas y actividades correspondientes al trabajo pedagógico del docente en el aula y la institución educativa y abarca los procesos de planificación, ejecución y evaluación de la gestión del proceso de E-A.</p> <table border="1" data-bbox="1070 536 2051 922"> <thead> <tr> <th>Variable 1</th> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">Desempeño docente</td> <td>Proceso de planificación curricular</td> <td>Planificación de programación curricular de corto y largo plazo</td> </tr> <tr> <td>Proceso de ejecución curricular</td> <td>Procesos pedagógicos y cognitivos en el aula Manejo del enfoque pedagógico Clima del aula</td> </tr> <tr> <td>Proceso de uso de materiales educativos</td> <td>Uso de materiales en el proceso de enseñanza aprendizaje. Uso de equipos y recursos tecnológicos en la enseñanza aprendizaje Uso de recursos audiovisuales en el aprendizaje</td> </tr> <tr> <td>Evaluación de los aprendizajes</td> <td>Conoce técnicas e instrumentos de evaluación Uso de modalidades de la evaluación</td> </tr> <tr> <td>Proyección social</td> <td>Identificación institucional Trabajo de promoción social con la comunidad</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Escala de medición.</b> Para medir la variable “desempeño docente” se empleará una escala ordinal con tres categorías y sus respectivos equivalentes cuantitativos. Igualmente, para cada una de las dimensiones se empleará una escala ordinal según las características.</p>	Variable 1	Dimensiones	Indicadores	Desempeño docente	Proceso de planificación curricular	Planificación de programación curricular de corto y largo plazo	Proceso de ejecución curricular	Procesos pedagógicos y cognitivos en el aula Manejo del enfoque pedagógico Clima del aula	Proceso de uso de materiales educativos	Uso de materiales en el proceso de enseñanza aprendizaje. Uso de equipos y recursos tecnológicos en la enseñanza aprendizaje Uso de recursos audiovisuales en el aprendizaje	Evaluación de los aprendizajes	Conoce técnicas e instrumentos de evaluación Uso de modalidades de la evaluación	Proyección social	Identificación institucional Trabajo de promoción social con la comunidad
Variable 1	Dimensiones	Indicadores															
Desempeño docente	Proceso de planificación curricular	Planificación de programación curricular de corto y largo plazo															
	Proceso de ejecución curricular	Procesos pedagógicos y cognitivos en el aula Manejo del enfoque pedagógico Clima del aula															
	Proceso de uso de materiales educativos	Uso de materiales en el proceso de enseñanza aprendizaje. Uso de equipos y recursos tecnológicos en la enseñanza aprendizaje Uso de recursos audiovisuales en el aprendizaje															
	Evaluación de los aprendizajes	Conoce técnicas e instrumentos de evaluación Uso de modalidades de la evaluación															
	Proyección social	Identificación institucional Trabajo de promoción social con la comunidad															
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS</b>															
<p><b>Tipo de investigación.</b> Corresponde a una investigación descriptiva y correlacional. <b>Diseño de investigación.</b> Se empleará el diseño correlacional, representado en el siguiente esquema:</p>	<p><b>POBLACIÓN</b> Estará conformada por la comunidad educativa de docentes fundamentalmente,</p>	<p>Para medir la variable referida al liderazgo directivo - pedagógico, se empleará un cuestionario, organizada en un conjunto de ítems respecto a las subvariables e indicadores.</p>															

<p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>M</i>: Muestra representada por la comunidad educativa</li> <li>• <i>r</i>: es la relación entre las variables de estudio.</li> <li>• <i>O</i><sub>1</sub>: Observaciones correspondientes al liderazgo directivo-pedagógico</li> </ul> <p><i>O</i><sub>2</sub>: Observaciones correspondientes al desempeño docente</p>	<p>entre nombrados y contratados</p> <p><b>MUESTRA.</b> Se seleccionará una muestra no probabilística e intencional, conformada los 50 docentes que laboran en la I.E.</p>	<p>Para medir la variable referida al desempeño docente se empleará un cuestionario, organizado en un conjunto de ítems respecto a las subvariables e indicadores</p> <p>En el procesamiento de datos se empleará técnicas estadísticas descriptivas, para organizar y presentar los datos, se utilizará tablas y gráficas; así como, las técnicas descriptivas; la frecuencia absoluta y porcentual; así como la media y la desviación estándar y el coeficiente de Pearson o Spearman.</p>
--	--	--

**Anexo n.º 02: Instrumentos de recolección de datos**

**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO DIRECTIVO - PEDAGÓGICO**

Estimado colega, el objetivo del presente cuestionario es recabar su opinión respecto al liderazgo directivo y pedagógico que ejerce su Director de la I.E. Para ello, debe marcar con una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la escala de valoración. Siendo el puntaje más favorable el 4 y el puntaje menos favorable el 0

<b>Dimensión Académico – pedagógico</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.					
2. El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la Institución Educativa					
3. El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.					
4. El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.					
5. El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
6. Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Institución Educativa.					
7. El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.					
8. El director promueve el trabajo en equipo.					
9. Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la Institución Educativa					
10. El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión					
11. El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.					
12. El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la Institución Educativa					
<b>Dimensión organizacional</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.					
2. El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.					
3. El director se actualiza y capacita permanentemente.					
4. Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.					
5. El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.					
6. El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.					
7. El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.					
8. El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.					
9. El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa					
10. El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.					
<b>Dimensión institucional</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El director mantiene un adecuado clima institucional en la Institución Educativa					
2. El director demuestra una comunicación horizontal generalmente					
3. El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la la Institución Educativa					
4. La institución educativa tiene el PEI					
5. La institución educativa aplica el PEI.					
6. El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.					
7. El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.					
8. El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.					
9. El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.					
10. El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas					

Muchas gracias!!!

## FICHA DE OBSERVACION DE DESEMPEÑO DOCENTE

Estimado colega, el objetivo de la presente ficha de observación es valorar el desenvolvimiento del docente en aula. Para ello, debe marcar con una (X) en el casillero correspondiente a tu apreciación y la escala siguiente: 1 = No cumple, 2 = Cumple parcialmente, 3 = cumple satisfactoriamente.

### I. Planificación curricular

Ítems	valoración		
	1	2	3
1. El número y título de la sesión es el mismo que se ha establecido en el diseño de la sesión.			
2. Los aprendizajes esperados (competencias, capacidades e indicadores) son los mismos que se han establecido en el diseño de la sesión.			
3. Los campos temáticos (conocimientos) son los mismos que se han seleccionado en el diseño de la sesión.			
4. Las actividades de enseñanza y aprendizaje son los mismos que se han seleccionado en el diseño de la sesión.			

### II. Ejecución curricular

Ítems	valoración		
	1	2	3
5. El docente inicia la sesión con una actividad que se orienta a llamar la atención y despertar el interés de los estudiantes por el aprendizaje a desarrollar.			
6. El docente realiza actividades orientadas a explorar conocimientos y experiencias previas al inicio de la sesión.			
7. El docente plantea el propósito (aprendizaje esperado) de la sesión, organiza y brinda orientaciones claras y precisas sobre las actividades que realizarán los estudiantes durante la sesión.			
8. Los estudiantes desarrollan actividades en la que escucha, observan, leen y/o realizan otras actividades en la que reciben e interactúan con la información requerida para alcanzar el aprendizaje esperado.			
9. Los estudiantes desarrollan de manera individual actividades para procesar información, experimentar, vivenciar o resolver problemas que le permita alcanzar el aprendizaje esperado.			
10. Los estudiantes desarrollan actividades en la que interactúa con su pares (compañeros de clase) para procesar información, experimentar, vivenciar o realizar otra actividad que les permite alcanzar el aprendizaje esperado.			
11. El docente realiza preguntas y/u observa las actividades que realizan los estudiantes y a partir de sus dificultades les brinda apoyo y orientaciones que le permitan alcanzar el aprendizaje.			
12. El docente durante el desarrollo de la sesión motiva y reconoce a los estudiantes con frases, gestos y elogios cuando demuestran esfuerzo y logros en sus aprendizajes.			
13. El docente acompaña el trabajo individual de los estudiantes: brinda orientaciones, absuelve sus dudas y preguntas en función de sus dificultades y saberes previos.			
14. El docente acompaña a los equipos de trabajo: brinda orientaciones, absuelve sus dudas y preguntas en función de sus dificultades y saberes previos.			
15. Los estudiantes desarrollan actividades o elaboran productos que muestren evidencias del proceso y del logro del aprendizaje esperado (organizadores de información, diálogos, exposiciones, intervenciones orales, etc.)			
<b>Evaluación de los aprendizajes</b>			

Ítems	valoración		
	1	2	3
16. El docente retroalimenta los aprendizajes de los estudiantes a partir de los productos elaborados en la sesión, de la participación oral o de las preguntas que realizan los estudiantes.			
17. El docente formula conclusiones, elabora organizadores de información que sintetiza los aprendizajes de la sesión.			
18. El docente promueve actividades metacognitivas que permite a los estudiantes identificar fortalezas y debilidades de su proceso de aprendizaje.			
<b>Uso de materiales y recursos educativos</b>			
19. Los estudiantes utilizan los materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna en la sesión de aprendizaje.			
20. Los materiales son utilizados para motivar a los estudiantes.			
21. Los materiales son utilizados como fuente de información para alcanzar los aprendizajes esperados.			
22. Los materiales son utilizados para realizar experimentos o vivenciar situaciones que permitan alcanzar los aprendizajes esperados.			
23. Los materiales son utilizados como medio para procesar la información.			
24. Los materiales son utilizados para evaluar los aprendizajes			
25. Los materiales son utilizados para reforzar los aprendizajes desarrollados en la sesión.			
26. El docente acompaña y orienta, a los estudiantes, durante el uso de los materiales en función de la actividad y del aprendizaje a lograr.			
27. Los estudiantes utilizan los materiales educativos distribuidos por el MINEDU para los estudiantes.			
28. Los estudiantes utilizan los materiales educativos distribuidos por el MINEDU a la Institución Educativa (módulo de biblioteca).			

Muchas gracias!!!

**Anexo n.º 03: Validación de expertos**

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del experto : **Dr. Wilter Aro Fasanando**  
 Institución donde labora/Cargo : **I.E. JUAN MIGUEL PÉREZ RENGIFO - EPG - UCV Tarapoto**  
 Instrumento Motivo de Evaluación : **Cuestionario para medir el liderazgo directivo – Pedagógico y Ficha de análisis de la planificación curricular**

Autora del instrumento : **Br. BLUDITH HIDALGO RUÍZ**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

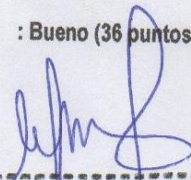
MUY DEFICIENTE (1)      DEFICIENTE (2)      ACEPTABLE (3)      BUENA (4)      EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales y las opciones de respuesta				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.			X		
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables y dimensiones				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.			X		
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan o se relacionan con los indicadores de cada dimensión.			X		
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.				X	
PERTINENCIA	El instrumento responde a la intencionalidad del estudio			X		
Subtotal				12	24	
<b>TOTAL</b>				<b>36</b>		

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El instrumento responde aceptablemente a los criterios de objetividad, validez y confiabilidad, mereciendo por tanto mejorar prioritariamente los indicadores cuyo puntaje es (3), a partir del cual es aplicable en todos sus extremos.

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN : Bueno (36 puntos)**

  
 \_\_\_\_\_  
 Lic. Dr. Wilter Aro Fasanando  
 CPPG. R.N.º 0351721

Tarapoto, octubre del 2016

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto : **Dr. Clifor Daniel Sosa De La Cruz**  
 Institución donde labora/Cargo : UCV Tarapoto / Docente de Investigación

Instrumento Motivo de Evaluación : **Cuestionario para medir el liderazgo directivo – pedagógico y Ficha de análisis de la planificación curricular**

Autora del instrumento : **Br. Bludith Hidalgo Ruíz**

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1)      DEFICIENTE (2)      ACEPTABLE (3)      BUENA (4)      EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales y las opciones de respuesta				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.			x		
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables y dimensiones			x		
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.			x		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.			x		
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan o se relacionan con los indicadores de cada dimensión.			x		
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.					x
PERTINENCIA	El instrumento responde a la intencionalidad del estudio			x		
<b>TOTAL</b>					<b>35</b>	

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento materia de revisión, evidencia suficiente sistematicidad en sus diferentes criterios y coherencia entre los ítems respecto a los indicadores y dimensiones de la variable de estudio; por tanto es pertinente y aplicable.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN : Bueno (35 puntos)**

Tarapoto, octubre del 2016

  
 .....  
**Dr. Clifor Daniel Sosa de la Cruz**  
 LIC. EN TURISMO Y HOTELERÍA  
 COLITUR /SM N° 10-004

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto : Dr. Hipólito Percy Barbarán Mozo  
 Grado Académico : Doctor en Ciencias de la Educación  
 Institución donde labora/Cargo : UGEL SM / EPG - UCV Tarapoto / Docente de Investigación

Instrumento motivo de evaluación : Cuestionario para medir el liderazgo directivo – pedagógico y Ficha de análisis de la Planificación Curricular

Autora del Instrumento : Br. Bludith Hidalgo Ruiz

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1)      DEFICIENTE (2)      ACEPTABLE (3)      BUENA (4)      EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales y las opciones de respuesta				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.			x		
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables y dimensiones			x		
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.			x		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.			x		
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan o se relacionan con los indicadores de cada dimensión.			x		
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.					x
PERTINENCIA	El instrumento responde a la intencionalidad del estudio			x		
<b>TOTAL</b>					<b>35</b>	

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento materia de revisión, evidencia suficiente sistematicidad en sus diferentes criterios y coherencia entre los ítems respecto a los indicadores y dimensiones de la variable de estudio; por tanto es pertinente y aplicable.

PROMEDIO DE VALORACIÓN : Bueno (35puntos)

Tarapoto, octubre del 2016

  
 Dr. Hipólito Percy Barbarán Mozo  
 CPPe N° 357054



Anexo n.º 04: Autorización para aplicar instrumentos



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA**

**"ALBERTO LEVEAÚ GARCÍA"**



"Estudio, Disciplina, Trabajo" – P.E.I. "Juventud y Educación Para la Vida"

## CONSTANCIA

*La Directora de la Institución educativa "Alberto Leveau García" de la provincia de Picota y región San Martín, que suscribe:*

**HACE CONSTAR:**

Que la profesora **HIDALGO RUÍZ, BLUDITH** identificada con DNI N° 00890596, alumna de la escuela de Post Grado en Educación de la "**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**" con sede en la ciudad de Picota, ha realizado el trabajo de investigación aplicando un cuestionario para medir el liderazgo pedagógico y una ficha de observación de desempeño docente a los docentes de la institución educativa "Alberto Leveau García", Provincia de Picota, Región San Martín; instrumento que sirvió para recabar información referente al trabajo de investigación con el título: "**LIDERAZGO DIRECTIVO – PEDAGÓGICO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALBERTO LEVEAÚ GARCÍA DE LA PROVINCIA DE PICOTA -2016**"

Se le expide la presente para los fines correspondientes de la parte interesada.

Picota, octubre del 2016.

Atentamente.



GOBIERNO REGIONAL SAN MARTÍN  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL PICOTA  
E.E. ALBERTO LEVEAÚ GARCÍA PICOTA JEC

Mag. Lleny Esther Hidalgo Vásquez  
DIRECTORA