



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

La influencia del liderazgo del director en el buen  
desempeño laboral de los docentes de la Institución  
Educativa Secundaria Glorioso San Antón de Azángaro –  
2016.

TESIS PARA OBTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTOR:

➤ CHURATA CALSIN, Elena.

ASESOR:

Dr. EDILBERTO VILCA GONZALES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de la calidad educativa.

PERÚ - 2016

## **PAGINA DE JURADOS**

---

Dr. Vladimiro Ibañez Quispe  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

Mg. Félix Rodríguez Quispe  
SECRETARIA DEL JURADO

---

Dr. Edilberto Vilca Gonzales  
VOCAL DEL JURADO

PUNO – PERU

2016

## **DEDICATORIA**

Con especial cariño para mi familia, los cuales son motivo de mi inspiración para hacer realidad de este especial momento y lograr con mi más ansiado sueño.

(Elena Churata Calsin.)

## **AGRADECIMIENTO**

Doy inmenso agradecimiento a nuestro divino creador por darme la bendición de la vida, la salud; él me guía e ilumina mi mente por la senda del bien, siendo Él, el modelo que hemos de seguir para transformar la conducta social forjando valores morales y espirituales.

Al Dr. Cesar Acuña Peralta, fundador y Rector de la UCV. Por su alto espíritu de compromiso con el magisterio de nuestro país y por ende con el maestro azangarino; al ofrecer en la ciudad de Azángaro un programa de Maestría, lo cual ha permitido mejorar las capacidades pedagógicas, científicas y gerenciales del principal agente del proceso educativo como es el Maestro.

Al Dr. Edilberto Vilca Gonzales quien con sus sabias experiencias y humildad nos encaminó y orientó de manera desinteresada, para hacer realidad el presente trabajo de investigación, motivando a transformar y mejorar la realidad educativa y social, lo cual es en beneficio de la niñez, de los adolescentes y de la juventud azangarina.

**La autora.**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Elena Churata Calsin, estudiante egresada del Programa de Maestría en Gestión y Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 40436957 con la Tesis titulada “LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EL BUEN DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA GLORIOSO SAN ANTÓN DE AZÁNGARO – 2016” declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis pertenece a mi autoría compartida con los coautores.
- 2) La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna investigación.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (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.
- 5) Si, la tesis fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha : Trujillo, 21 de abril del 2018.



Nombres y apellidos: Elena Churata Calsin

**DNI: 40436957**

## PRESENTACIÓN

Estimados señores miembros del jurado:

Con la finalidad de cumplir las normas y disposiciones de la Universidad César Vallejo para optar el Grado de Magister con Mención en Gestión y Administración Educativa, me digno en poner a vuestra consideración el presente trabajo de Investigación “La influencia del liderazgo del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Secundaria glorioso San Antón de Azángaro – 2016.

El presente trabajo realizado es el resultado del reconocimiento previo de la situación problemática, en cuanto se refiere a la aplicación del problema antes mencionado.

Considerando que el estudio realizado constituya un aporte valioso para renovar la calidad educativa, fundamentalmente en los ámbitos de gestión institucional, administrativa y pedagógica de la primera y principal instancia del sistema educativo peruano.

Espero que, constituya un punto de partida para las futuras investigaciones y sea replicable y aplicada en todas las instituciones educativas de índole regional y nacional.

La autora.

## INDICE

Página del jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaración jurada.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	xi
Abstract.....	xiii
1. INTRODUCCIÓN.....	15
Antecedentes.....	12
Fundamentación Científica, técnica o Humanística.....	13
Liderazgo.....	13
Tipos de liderazgo.....	13
Liderazgo Desarrollador.....	15
Liderazgo en el trabajo.....	17
Filosofía del Liderazgo.....	19
Lecciones del Liderazgo.....	21
Liderazgo para la Calidad.....	21
Liderazgo Transformacional.....	24
Definición del Liderazgo Transformacional.....	24
Características del Liderazgo Transformacional.....	24
Ventajas y desventajas del Liderazgo Transformacional.....	24
Liderazgo Transaccional.....	26
Jerarquía de necesidades según Maslow.....	27
Cualidades del Liderazgo Transaccional.....	28

Liderazgo Transaccional vs Liderazgo transformacional	28
Ejemplos del liderazgo transformacional.	30
El Marco del Buen Desempeño Docente.	30
Propósitos específicos del marco del buen desempeño docente	31
Los cuatro dominios del marco del buen desempeño docente	31
Las nueve competencias docentes.	33
Los desempeños	35
Evaluación del desempeño docente.	36
Justificación	36
1.1. Problema.	37
1.2. Hipótesis	39
Hipótesis nula.	39
1.3. Objetivos.	
1.3.1. Objetivo general.	40
1.3.2. Objetivos específicos.	40
2. MARCO METODOLÓGICO.	
2.1. Variables	41
2.1.1. Definición conceptual de los variables	41
2.2. Operacionalización de variables.	42
2.3. Metodología.	43
2.4. Tipo de estudio	43
2.5. Diseño de estudio.	43
2.6. Población, muestra y muestreo.	44
2.6.1. Población.	
2.6.2. Muestra.	
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	46
2.8. Métodos de análisis de la Investigación.	46
3. RESULTADOS.	47
4. DISCUSIÓN	62



5. CONCLUSIONES	64
6. RECOMENDACIONES	66
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	

## LISTA DE TABLAS

Para la variable independiente liderazgo.

Cuadro N° 01 Resultados de la dimensión compromiso y responsabilidad.	49
Cuadro N° 02 Resultados de la dimensión Relaciones Interpersonales.	50
Cuadro N° 03 Resultados de la dimensión Motivación.	51
Cuadro N° 04 Resultados para dimensión Comunicación.	52

Para la variable dependiente Desempeño laboral.

Cuadro N° 05 Resultados para la dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	53
Cuadro N° 06 Resultados para la dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes..	54
Cuadro N° 07 Resultados de la dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	55
Cuadro N° 08 Resultados de la dimensión Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	56

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulada “LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EL BUEN DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA GLORIOSO SAN ANTÓN DE AZÁNGARO – 2016” Se ha realizado con el propósito de determinar la influencia del liderazgo del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la institución educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro – 2016. en donde se trabajó con la participación de todos los docentes de la institución educativa Glorioso San Antón de la provincia de Azángaro que constituyeron como unidad de estudio un total de 40 y el equipo de investigación conformado por el suscrito, cuyo propósito fue explicar cómo influye el liderazgo de director en el desempeño laboral de los docentes.

Se trazaron como objetivos: Determinar e identificar el nivel de influencia que existe entre el liderazgo del director, el compromiso y responsabilidad; las relaciones interpersonales, la motivación y la comunicación con el desempeño laboral docente; en la institución educativa secundaria Glorioso San Antón de la provincia de Azángaro durante el año 2016, los cuales fueron logrados en forma eficiente.

La hipótesis planteada “Existe una relación directa y significativamente entre el liderazgo del director, el compromiso y responsabilidad; las relaciones interpersonales y la comunicación con el desempeño laboral docente. El tipo de investigación corresponde al tipo cuantitativo no experimental transversal-correlacional en tanto que busca establecer la correlación entre el liderazgo del director y el desempeño laboral docente.

El instrumento aplicado fue el cuestionario de encuesta de 20 items cinco por cada dimensión que me permitió recoger datos con información sustanciosa, las mismas al ser procesados estadísticamente dieron con los resultados opuestas a los

antecedentes de investigación, con el marco teórico y con las hipótesis planteadas, el cual nos permitió determinar lo previsto en los objetivos del presente trabajo de investigación. Asimismo se aplicó la ficha de evaluación del desempeño docente de acuerdo a los estándares establecidos por la nueva ley de la reforma magisterial

El resultado fue diferente a lo esperado tal como se demuestra en las tablas estadísticas; aplicada la prueba de Rho de Spearman en el que se establecen que no existe relación directa y significativa entre los variables de estudio del presente trabajo de investigación, por lo tanto, se asume como antecedente hacia la apertura de nuevos trabajos investigativos sobre este problema incluso en otros enfoques que determinen las causas por las que no existe correlación positiva entre los variables del presente trabajo; contribuyendo de esta manera a optimizar el nivel de liderazgo del director a fin de que sea influyente de manera positiva en el desempeño laboral de los docentes y lograr con los objetivos institucionales centrados en el aprendizaje de los estudiantes.

**PALABRAS CLAVES.-** Liderazgo, desempeño docente, compromiso y responsabilidad, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, desempeño laboral.

## SUMMARY

This research paper entitled "THE INFLUENCE OF LEADERSHIP OF DIRECTOR IN GOOD PERFORMANCE WORK OF TEACHERS OF COLLEGE HIGH GLORIOUS SAN ANTON Azangaro - 2016" was conducted in order to determine the influence of principal leadership in the good job performance of teachers of secondary school Glorioso San Anton de Azangaro - 2016 where he worked with the participation of all teachers in the school Glorioso San Anton in the province of Azangaro which formed as a unit of study, a total of 40 and the research team formed by the undersigned, whose purpose was to explain how it influences the leadership of director job performance of teachers.

They were plotted as objectives: To determine and identify the level of influence between the principal leadership, commitment and accountability; interpersonal relationships, motivation and communication with school work performance; in high school Glorioso San Anton in the province of Azangaro during 2016, which were achieved efficiently.

The hypothesis "There is a direct and significant relationship between principal leadership, commitment and accountability; interpersonal relationships and communication with the teacher job performance. The research corresponds to no quantitative experimental cross-correlation while seeking to establish the correlation between the leadership of the principal and teacher job performance. The instrument applied was a questionnaire survey of 20 items five for each dimension that allowed me to collect data with substantial information, the same to be processed statistically gave the opposite to the research background, the theoretical framework and the hypotheses results raised , which allowed us to determine the provisions of the objectives of this research. the record evaluation of teaching performance according to standards established by the new law of the magisterial reform was also applied

The result was different than expected as the statistical tables

demonstrates; applied the test of Chi square Pearson in which they state that there is no direct and significant relationship between the variables of study of this research, therefore, it is assumed as an antecedent to the opening of new research papers on this problem even in other approaches to determine the causes for which there is no relationship between the variables of this work; thus contributing to optimize the level of leadership of the head so that it positively influential on job performance of teachers and achieve institutional goals focused on student learning.

KEY WORDS.- Leadership, teacher performance, commitment and responsibility, interpersonal relationships, motivation, communication, job performance

## **I. INTRODUCCIÓN:**

Para la sociedad en que vivimos, los vertiginosos cambios y la competitividad que existe en la actualidad, es un verdadero reto. En este sentido es necesario que el liderazgo de una autoridad en una organización influya de manera positiva para lograr con éxito las metas y los objetivos esperados para estar a la expectativa y lograr la escuela que queremos.

A continuación como antecedentes internacionales tenemos:

**Horn y Marfan (2010).** En su trabajo de investigación *Relación entre Liderazgo Educativo y desempeño escolar. Revisión de esta investigación en Chile*. Concluye: “El mencionado estudio exterioriza de catorce estudios elaborados en Chile con base experimental que resaltan la trascendencia del liderazgo educativo en la consecución de óptimos resultados escolares. Dichos trabajos son el resultado de una minuciosa revisión bibliográfica de publicaciones del año 2000 en adelante. El propósito del artículo es presentar los alcances de la investigación concreta que se ha acrecentado sobre la relación entre el liderazgo escolar chilena. En síntesis se afirma esta certidumbre que se ha desarrollado durante los últimos 10 años de investigación, paralelamente se exponen las metodologías utilizadas por los investigadores y poder esbozar sus efectos y conclusiones. Finalmente, se ponen en conversación los avances y dificultades que muestran la investigación desarrollada hasta la fecha en el tema, así como su eficacia con los avances de la investigación a nivel internacional”.

**López (2014)**, en su investigación “Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes” es: Uno de los fenómenos que en la actualidad está dando gran relevancia e interés en la investigación educativa internacional, es el análisis de la gestión y sus concluyentes al interior de las organizaciones educativas. En este contexto, el prólogo operativo tiene como objetivo determinar las influencias de las prácticas de liderazgo, el rol mediador de la eficacia colectiva y el efecto que ambas variables tienen en la satisfacción laboral de los docentes. La evidencia

incluyó las respuestas a un cuestionario administrado a 425 profesores distribuidos en 21 escuelas primarias y secundarias. Cuyos datos han sido analizados utilizando técnicas de análisis multivariante. Los resultados muestran que las prácticas de liderazgo escolar como: responsabilidad, habilidad y distribución del liderazgo explican una proporción significativa de la eficacia colectiva y la satisfacción laboral de los docentes.(p. 103).

A nivel Nacional.

**Cahuas, (2012)** En su tesis titulado: “Estilos del liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011” llega a esta conclusión: Es una investigación que corresponde al tipo de estudio básico, en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico en educación. Es de nivel descriptivo y asume el nivel correlacional, debido a que establece una relación entre las dos variables: estilos del liderazgo del director y la calidad de servicio educativo en la IE. Pública N° 21009 de Huaral durante el año 2011. Para lo cual se aplicó la técnica de la encuesta para las dos variables; Un cuestionario dirigido a los docentes con el propósito de determinar los estilos de liderazgo (autoritario, dictatorial, democrático, carismático, transformacional y transaccional) de su directivo en el ámbito educativo; otro cuestionario para los estudiantes para recoger su opinión sobre la calidad de servicio educativo que reciben en sus instituciones educativas en las dimensiones: La calidad de enseñanza, como la organización del aula así como el ambiente escolar. Con una muestra conformado por un número de 120 docentes y estudiantes de la misma cantidad, las cuales fueron seleccionados de manera intencional no probabilística. Cuyos instrumentos fueron validados a través de juicio de expertos quienes determinan que son válidos con el alfa de cronbach(0,750 para el instrumento que mide los estilos de liderazgo) y de 0,927 que mide la calidad de servicio educativo lo que señalan que los dos son confiables. Las tablas de frecuencias se han obtenido con el software estadístico SPSS, siendo analizadas en forma descriptiva, en tanto la prueba de hipótesis se realizó con el Rho de Spearman. Los resultados de esta investigación expresan ausencia de relación directa y



estadísticamente significativa. Contrariamente resulta una relación ínfima negativa: siendo -0,076(para estilos de liderazgo y servicio educativo); de los estilos autoritario y dictatorial -0,008, democrático -0,092, carismático 0,056, transformacional -0,102 y transaccional 0,026 con el servicio educativo. En este sentido un buen servicio educativo, en la mayoría de los casos no está en directa relación con los estilos de liderazgo que se da en un nivel medio.(p. 64)

**Ávila (2013)**, en su investigación: “Subjetividad laboral y evaluación al desempeño docente en educación especial” Dicho estudio investigativo estudia alrededor de la subjetividad docente frente a las regímenes de evaluación. Lo cual propone el problema de la construcción de elementos peculiares del docente de educación especial en concerniente en su participación voluntaria o involuntaria en el Programa de la Reforma Magisterial. Se idealiza el proceso de construcción de la subjetividad laboral. Se sigue el método interpretativo, con entrevistas a profundidad a seis docentes de educación especial. Se estudian y se explican los decires de los sujetos, su narrativa, siguiendo la propuesta de Arfuch (2005) y acogiendo la vía de análisis de datos cualitativos, propuesta por Miles y Huberman (1994). Se concluye que, entre los elementos constitutivos de subjetividad laboral más consistentemente encontrados, los maestros manifiestan satisfacción por su labor y responsabilidad voluntaria como rasgos con cierta similitud del “ser” maestro de educación especial. Se identifican con un “ser” docente diferente, con un quehacer distinto al del profesor frente a grupo, mostrando elementos de diferencialita. Asimismo, también, es avalado los procesos de evaluación, por la Reforma Magisterial, depositando en la aprobación de exámenes y ascenso de niveles una carga emotiva y social, independientemente de las remuneraciones económicas que esto conlleva.(p. 83).

Vera (2013) en su tesis para obtener grado de Magister titulado: *Influencia de las habilidades gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna*. El propósito fue determinar la Influencia de las Habilidades Gerenciales en la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna. El tipo de investigación fue básica con un nivel descriptivo, el diseño es no

experimental de corte transversal, la población estuvo constituida por 160 trabajadores, la técnica de estudio fue una encuesta de tipo cuestionario. Para ello se estableció la siguiente hipótesis: En el Gobierno Regional de Tacna las habilidades gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. Se arribó a la siguiente conclusión: Las habilidades gerenciales influyen significativamente en la gestión organizacional, es decir a mayor habilidad gerencial mejorará la gestión organizacional. Se basó a la teoría de Chiavenato (2006) las habilidades directivas demostró que es: El éxito de un administrador no solo depende de su desempeño o de su familiaridad con sus colaboradores y las situaciones, según sea su personalidad; este depende de lo que el gerente obtenga y no de lo que es, su desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza.

Teniendo en cuenta las diversas revisiones bibliográficas realizadas, para el presente investigación en primer orden nos basamos en la definición teórica de algunos autores de trascendencia mundial y reconocidos por su valioso aporte se detallan las diversas teorías relacionadas al problema de estudio en la que se establece que el **Liderazgo** según **Chiavenato**, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "**Liderazgo** es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Asimismo citamos a **John Maxwell**, autor de obras sobre management como Las 21 leyes indiscutibles del liderazgo y Las 21 cualidades importantes de un líder: transfórmese en un ser que demás desean seguir, los líderes extraordinarios son aquellos que logran que los grupos que conducen desarrollen un rendimiento eficaz, óptimo y superior.

De igual manera, **Raymond B. Cattell**, fue el creador de la Teoría del rasgo, conceptualiza el liderazgo como la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo.

Amplía esta teoría **Peter Senge**, quien infiere el liderazgo como "la creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el

acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”.

Otros autores como **Gibb** señala que “los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las ve más continuamente desempeñando cargos o funciones que potencian o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”.

Siguiendo esta línea, **John Kotter**, profesor de la Harvard Business School, contribuye el siguiente concepto de liderazgo: “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se dedique voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.

De manera muy concisa David Archer, define el liderazgo como la “habilidad humana que logra el nexo de un grupo y lo motiva para la obtención de ciertas metas”.

Para otros indagadores, el concepto de liderazgo está vinculado a la capacidad de influir en los demás, en ser un ejemplo, una inspiración o una referencia para el grupo.

El alemán **Konrad Fiedler**, creador de la Teoría de la Consistencia, pone el énfasis en la habilidad para inspirar a los demás, definiendo el liderazgo como “la capacidad de convencer a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos”.

**José Alberto Santos** afirma que el liderazgo es “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”.

Finalmente citamos a **Keith Davis**, quien sostiene que el liderazgo como “la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos”.

Teniendo en consideración a estas nociones de liderazgo, desde luego liderazgo es un acervo de talentos y habilidades que una persona posee para influenciar en la manera de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado guiando hacia el bien o hacia el mal, haciendo que este grupo opere con dedicación hacia el logro de sus objetivos y metas. Se entiende también como la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, poseer la

capacidad de convocatoria, fomentar, gratificar, motivar y evaluar un proyecto, de forma óptima y eficiente, sea éste individual, grupal o institucional. En virtud a esta considerativa, los aportes de los autores ya mencionados sirvan como un potencial referente para la solución del problema planteado y direccionar como la brújula al polo norte para dar un resultado asidero.

En mi humilde opinión el líder debe transformarse internamente y guiarse asimismo, a su propia familia y luego por los demás y debe actuar con coherencia e integridad transformando a sus seguidores así como el ejemplo del maestro de Galilea(señor Jesucristo) quien dio su vida por muchos. Ya que un individuo que presenta problemas personales puede convertirse en un líder negativo, en alguien que con su actitud egoísta puede perjudicar y dañar a las personas de su entorno a su equipo organizacional incluso a su país

A continuación para un mejor estudio y basándonos al aporte teórico de estos autores mencionan diferentes tipos de liderazgo:

**Los tipos de Liderazgo; según la** opinión de estudiosos respecto al Desarrollo Organizacional, se mencionan cantidad de tipos de liderazgo.

Otros autores, sin embargo, opinan que, no es que existan muchos tipos de liderazgo: sino que el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con rasgos y características personales definidas), las clasificaciones responden de la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que señala aunque no necesariamente implica que sea un líder.

Según **Max Weber** hay tres tipos de liderazgo:

**Líder carismático:** es el tipo de persona que tiene la capacidad de suscitar entusiasmo. Pues es elegido como líder de la forma como suscita entusiasmo en sus seguidores. Le prestan más importancia de creer en sí mismos que en sus equipos y esto ocasiona dificultades, de tal forma que la ejecución de un proyecto o la organización en su conjunto podrían fracasar el día que el líder deje su equipo.

**Líder tradicional:** se dice que es aquel que recibe el poder por un cargo importante o por costumbre o que pertenece a una clase alta dominante que ha estado en el poder de generación en generación.. Ejemplos: un reinado.

**Líder legítimo:** Se podría señalar dos puntos de vista diferentes "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primer tipo de liderazgo legítimo es aquella persona que obtiene el dominio bajo conducto regular por la vía legal mediante procedimientos autorizados, en cambio el líder ilegítimo es el que obtiene su poder mediante el uso de la ilegalidad. Por esta razón al líder ilegítimo no se le puede considerar líder, teniendo en consideración que una de las características del liderazgo es fundamentalmente la capacidad de convocar y convencer, así que un liderazgo por medio de la fuerza no es otra cosa que carencia de liderazgo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

En sí misma la palabra liderazgo puede significar un conjunto colectivo de líderes o puede significar características especiales de una figura célebre como un héroe. Así también existen otras utilidades para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de un ícono de respeto, por ejemplo como un científico, gracias a su trabajo, a sus investigaciones, a sus contribuciones a la comunidad coadyuvan en la solución de problemas de la realidad local, nacional y global.

Citando otra vez a **Arieu (2008)** define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por esa razón es muy indispensable que las Instituciones educativas tengan una misión y visión con alto contenido relevantes, ya que es una manera muy importante de afianzar el liderazgo de sus directivos.

Señalamos también que existe una regla fundamental en el liderazgo que constituye la base para ser un buen líder, cualquiera que éste sea, el cual desarrolle un liderazgo efectivo. Existe una regla de oro que es fácil y sencilla según la reputación de la mayoría de los autores: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En síntesis se explica cómo quieres que te traten así trata a los demás.

Siguiendo con el sustento de nuestro marco teórico a continuación establecemos la clasificación que existe en el **liderazgo desarrollador**.

- **Líder autócrata** es aquel que se hace responsable de la toma de decisiones de manera unipersonal, inicia las acciones, dirige y controla al subordinado.
- **Líder emprendedor** un tipo de líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala indicadores específicos a su equipo, consultando a ellos sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les competen.
- **Líder liberal:** mediante este estilo el líder comisiona funciones a sus compañeros de equipo para que puedan tomar decisiones.
- **Líder proactivo:** este tipo de liderazgo genera el desarrollo del potencial de las personas, de la misma forma como un jardinero cuida y potencia su jardín.
- **Líder audaz:** Tiene la capacidad de consensuar con las demás personas para luego tomar decisiones y es capaz de relacionarse con muchas personas y personas, instituciones, con una visión positiva.

Según la formalidad en su elección desarrollamos también algunas clasificaciones:

- **Liderazgo formal:** preestablecido y elegido por la organización.
- **Liderazgo informal:** emergente en el grupo en una situación..

Otra clasificación según la relación entre el líder y sus seguidores y dirigidos.

- ❖ **Liderazgo dictador:** le es indispensable a sus propias ideas en el grupo en vez de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes destruyendo la creatividad de los demás. Es inflexible y le encanta ordenar.
- ❖ **Liderazgo autocrático:** La comunicación es unilateral del líder hacia sus dirigidos, es el único que toma decisiones en el grupo respecto al trabajo, sin previa justificación de ninguna índole. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo.
- ❖ **Liderazgo democrático:** el líder toma decisiones tras la participación del grupo, valorando los criterios de sus seguidores,

haciendo que los criterios de evaluación y las normas emergen de la opinión de sus dirigidos en forma consensuada. Cuando se trata de resolver un dilema, el líder propone varias soluciones, de las cuales el grupo tiene que elegir.

- ❖ **Liderazgo paternalista:** no da confianza en sus seguidores, comúnmente toma la gran parte de las decisiones, otorgando premios y sanciones a la vez. Su trabajo se basa en que sus seguidores laboren de la mejor forma posible, incentivándolos, suscitándolos y alentándolos a factibles gratificaciones si obtienen los logros esperados.
- ❖ **Liderazgo liberal (laissez faire):** el líder posee una conducta pasiva, poniendo el cargo en manos del grupo. En ningún momento arbitra ni diagnostica las contribuciones de los demás miembros del grupo. Las personas del grupo disfrutan de plena libertad, y acuden al líder cuando lo requieren.

La siguiente clasificación según el tipo de influencia del líder sobre los miembros de su grupo:

- **Liderazgo transaccional:** los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.
- **Liderazgo transformacional:** el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- **Liderazgo auténtico:** El líder comienza por auto liderarse primero, posee autoconocimiento, buen juicio, es imparcial. Una vez que se lidera la mente puede liderar a los demás.
- **Liderazgo lateral:** se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como

el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

- **Líder servidor:** es la que da prioridad a la satisfacción de las necesidades sociales. Según Robert Green leaf los “profetas poseen liderazgo carismático, además de ser servidores”.
- **Líder transformador:** es el que insta, produce y comprueba cambios grupales u organizacionales, enfrenta dificultades y conflictos y facilita soluciones desde el colectivo, es imaginativo, se adapta a los procesos, es servicial, orienta, es ético, escucha, se actualiza y comunica, motiva, se arriesga, comprende la interdisciplina y la multiactorialidad, comparte un ideario y códigos grupales en el ambiente conocido, es integrador, cooperativo, creativo y propositivo, rota los roles, diversifica, democratiza los procesos, garantiza horizontalidad y consenso, asume derechos y deberes”.
- **Líder con orientación política:** es el que busca espacio y poder para la organización, procura establecer alianzas y coaliciones. Inclusive utiliza la presión o la coerción. Si el poder es para el líder se acerca al liderazgo carismático, autocrático o directivo.

**Liderazgo en el trabajo:** Un proverbio americano señala que: “no se puede saber si un huevo está podrido o no lo está, solamente mirando su cáscara”, aunque en liderazgo no se aplica este proverbio, pues si basta con mirar la cáscara de la conducta de un líder para saber si su interior está sano. Esto es como un preámbulo para acercarnos con más propiedad en lo que significa el liderazgo en el trabajo; por lo que, en las instituciones y en los negocios se evalúan dos importantes características, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La actitud se consigue con la construcción de aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de rendir un examen con estándares altos, ubicarse por ejemplo en el sector educación en una escala alta con mejores salarios. Pero en muchas ocasiones estos conocimientos adquiridos no son aplicables,



porque los gerentes y/o directores de las instituciones educativas carecen de una buena actitud, es decir, de una actitud adecuada que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes con mayor demanda y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede desarrollarse pero, según muchos estudiosos, es parte de la personalidad individual. Es un tema de gran debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo en su totalidad.

**Filosofía del liderazgo** Realizando una revisión digital electrónica (<https://es.wikipedia.org...>) en la que textualmente señala que “la búsqueda de los rasgos de líderes han sido una constante en todas las culturas durante siglos. Escrituras filosóficas como la República de Platón o las Vidas de Plutarco han explorado una pregunta básica: ¿Qué cualidades distinguen a un líder? En el pensamiento occidental los tradicionalistas de tipo autocrático dan al papel del liderazgo una similitud con la figura romana del Pater familias. Por otra parte otros pensadores más modernos se oponen a estos modelos patriarcales, con los modelos matriarcales que dan un mayor valor a la orientación empática y consensual del líder. La teoría de los rasgos se exploró a fondo en una serie de obras del siglo XIX. con los escritos de Thomas Carlyle y Francis Galton, cuyas obras han llevado a décadas de investigación. Carlyle identifica los talentos, habilidades y características físicas de los hombres que llegaron al poder y Galton, examinó las cualidades de liderazgo en las familias de los hombres poderosos, concluyó que los líderes nacen”.

“A mediados del siglo XX, sin embargo, una serie de exámenes cualitativos de estos estudios llevó a los investigadores a tener una visión radicalmente diferente de las fuerzas impulsoras detrás de liderazgo. En la revisión de la literatura existente, encontraron que mientras que algunos rasgos son comunes a través de una serie de estudios, la evidencia general sugiere que las personas que son líderes en una situación puede no necesariamente ser líderes en otras situaciones”.

“Mientras en Occidente el liderazgo se estudia desde perspectivas democráticas y autocráticas, en Oriente se desarrolló según el confucianismo la idea del líder como un ser erudito y benévolo, apoyado por una gran tradición de piedad filial. Como dice Sun Tzu en El arte de la guerra: El liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina... “Cuando uno tiene las cinco virtudes todas juntas, cada una correspondiente a su función, entonces uno puede ser un líder”.

**Lecciones de liderazgo** Según Colin Powell, señala que pocas veces se pueden encontrar materiales valiosos para mejorar nuestros principios y valores, sin embargo cada quien debemos reflexionar sobre nuestro desempeño profesional en la que cada persona estamos obligados realizarlo, debemos, además, tener presente que para tener éxito debemos tener presente algunas lecciones de liderazgo que nos ayuden a desarrollarnos en nuestro ambiente de trabajo.

1.- Ser líder implica estar en sintonía con las ideologías de la mayoría ya ser líder es tener responsabilidad para argumentar, debatir e inspirar seguridad. Entonces tener un buen liderazgo significa responsabilidad para el beneficio del grupo, por eso algunas personas se enfadan por sus acciones y decisiones, querer ganarse la simpatía de todos es un síntoma de mediocridad.

2.- Cuando sus seguidores o dirigidos dejen de presentarle sus problemas, ese día ha dejado de ser su líder. le han perdido la confianza para que los pueda ayudar o piensan que a usted ya no les importa. Los líderes verdaderos se muestran accesibles y siempre están a disposición.

3.- Procure retar a los mejores profesionales, no tenga miedo. Debe aprender de los profesionales, búsquelos como sus aliados, obsérvelos detenidamente.

4.- El liderazgo es de uno mismo. Sea usted el presidente o gerente general de una gran empresa, director de una institución educativa prestigiosa, la sola responsabilidad es únicamente suya, aun cuando

motive la participación de sus dirigidos, la decisión que se tome solamente será suya, aun cuando sean decisiones muy difíciles e inequívocas que influirán en el destino de la colectividad

**La calidad para la educación:** Según Llorens y Fuentes (2005), “El Comité de Motivación de la Calidad de la Asociación Española para la Calidad (1987), describe un programa de calidad total, como una secuencia de actividades cuya finalidad es elevar el nivel de calidad global de todas las operaciones de una empresa”

En la etapa primera, se realizan actividades de organización y planificación, las cuales, se llevarán una sola vez. Las actividades de análisis, prevención, mejora y seguimiento de la calidad total, deberán incorporarse de manera continua al sistema de gestión de la empresa, a través de programas anuales, y así, crear conciencia y espíritu de mejora de la calidad de la empresa en los niveles más altos.

Las actividades de la dirección como planificación, organización y toma de decisiones sólo serán efectivas cuando el líder, motive y dirija a los empleados al alcance de los objetivos. El líder, es la persona capaz de influir en las actitudes, opiniones y acciones de los demás miembros de un grupo, sin necesidad de estar moldeado de autoridad formal. Al líder, se le juzga y se le admira por su eficacia, atractivo y por su benevolencia.

Todos los eruditos, revelan la importancia del líder como apoyo necesario para la mejora de la calidad, puesto que a través de su poder, y desde los niveles más altos, consigue un clima de cambio. Según James (1997), Mintzberg y Pfeffer definen el poder como la capacidad de afectar al comportamiento de los demás. Podemos distinguir dos tipos de poder: el poder legítimo, quien puede formar la base para el poder de recompensa, coercitivo e informativo (refleja la posición que ostenta un individuo en una organización) y el poder basado en la experiencia, quien puede formar la base para el poder informativo y de referencia. En una organización orientada a la calidad, el poder legítimo, se hará evidente cuando existan problemas en grupos disfuncionales. Según Llorens y Fuentes (2005), los auténticos líderes, son quienes: -Tienen una visión de su negocio y razón

de ser -Comunican su visión de negocio a través de la comunicación (reuniones de personal, hojas informativas, contacto con clientes y empleados), mostrando su compromiso con la calidad y premiando a los empleados héroes, que llevan cumplen las normas y objetivos del servicio. -Son emprendedores, siempre aspiran el cambio. -Están obsesionados con la excelencia.

La calidad superior requiere un liderazgo inspirado a todos los niveles de la organización, con lo cual, se debe hacer llegar el mandato de calidad a los directivos medios, además de crear un clima organizativo que les aliente a ser líderes también. Los directivos medios ofrecerán su apoyo y compromiso si están incluidos en la planificación del programa, análisis de progresos, compartir ideas e información.

Para Showalter y Mulholland (1992), el líder deberá:

- Reforzar la comunicación y cooperación entre grupos frente a solución de problemas
- Divulgar las lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas para la organización.

A medida que vamos definiendo el liderazgo, sus clases, características, para reforzar la dimensión liderazgo; cabe señalar que para efectos del presente trabajo de investigación desarrollaremos en forma suscita el liderazgo transformacional y transaccional.

#### **A.- Liderazgo transformacional\_¿Qué es el liderazgo transformacional?**

El liderazgo transformacional surge a partir de James Mac Gregor Burns y Bernad M. Bass, que describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más en el mundo de la empresa. Se trataba del concepto de liderazgo transformacional. Cuya característica principal implica la aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero. Otras características las que podemos señalar mencionamos por ejemplo:.

- se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.
- se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa.
- hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo
- se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo
- hay voluntad de arriesgarse.

**B.- Liderazgo transaccional**\_Liderazgo Transaccional, también conocido como el liderazgo institucional, se ocupa en el papel de supervisión, organización y todo el accionar del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los estímulos y sanciones. A diferencia del liderazgo transformacional, los líderes utilizan el enfoque transaccional no para cambiar el futuro, sino que están buscando mantener las mismas cosas pero con una mejoría. Los líderes que utilizan el liderazgo transaccional como un modelo deben prestar atención a sus seguidores con el fin de encontrar las fallas y desviaciones. Este tipo de liderazgo es eficaz en situaciones de crisis y de emergencia, así como para proyectos que necesitan ser llevados a cabo de una manera específica.

**Cualidades del liderazgo transaccional**\_Los líderes transaccionales utilizan recompensas y castigos para lograr el cumplimiento de sus seguidores. Son motivadores extrínsecos que brindan un cumplimiento mínimo a sus seguidores. Aceptan los objetivos, la estructura y la cultura de la organización existente. Estos líderes transaccionales suelen tener dirección y orientación hacia la acción.

Líderes transaccionales están dispuestos a trabajar dentro de los sistemas existentes y negociar para alcanzar los objetivos de la organización. Tienden a pensar en la resolución de problemas.

El liderazgo transaccional es principalmente pasivo. Los comportamientos más asociados con este tipo de liderazgo se establecen mediante los criterios de estímulos para los seguidores y el mantenimiento del estatus quo. Dentro de liderazgo transaccional, hay dos factores, la recompensa contingente y la gestión por excepción. Recompensa contingente ofrece recompensas por el esfuerzo y reconoce el buen desempeño. Gestión por excepción mantiene el estatus quo, interviene cuando los subordinados no cumplen con los niveles de rendimiento aceptables, e inicia una acción correctiva para mejorar el rendimiento.

**Ejemplos de liderazgo transaccional**\_Los entrenadores de los equipos deportivos son un ejemplo de liderazgo transaccional. Estos líderes motivan a sus seguidores mediante la promoción de la recompensa de ganar el juego. Ellos infunden un nivel tan alto de compromiso que sus seguidores están dispuestos a correr el riesgo de dolor y lesiones para lograr los resultados que el líder está pidiendo.

Otro ejemplo de liderazgo transaccional es el ex senador del estado de Wisconsin, Joseph McCarthy, y su estilo implacable de acusar a la gente de ser espías soviéticos durante la Guerra Fría. Al castigar a la desviación de las normas y a los seguidores gratificantes, los infiltrados comunistas lo acusaron, McCarthy promueve resultados entre los seguidores.<sup>8</sup> Este estilo de liderazgo es especialmente eficaz en situaciones de crisis, y otro ejemplo de este tipo de liderazgo era Charles de Gaulle. A través de este tipo de premio y sanción, fue capaz de convertirse en el líder de la liberación de Francia cuando esta pasaba por una situación de crisis.

Nuestra intención fue clarificar el tema del liderazgo a la luz de los valiosos aportes teóricos de los autores citados en los temas anteriores. A continuación abordaremos aportes y teorías para definir la dimensión desempeño laboral docente, apoyándonos en el Marco del buen Desempeño del docente emanado por el Ministerio de Educación:

**El marco de buen desempeño docente** se basa en una nueva visión de docente para el País entero. En ese sentido, se ha construido una

estructura que posibilite expresarla evitando a reducir el concepto de marco a una de lista de cotejo.

Para efectos del presente trabajo de investigación presentamos esta visión de docencia juntamente con los elementos que componen el marco. Asimismo, la estructura del marco está organizado en un orden jerárquico de 3 categorías: cuatro (4) Dominios que comprenden nueve (9) competencias las que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños. Estas competencias y desempeños se describen ampliamente en los apartados.

**Definición y propósitos** El Marco de Buen Desempeño Docente, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular, EBE, EBA y ETP del país.

Ministerio de Educación (2013) afirma que “Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral del desarrollo docente”.(p. 47).

Cuyos propósitos específicos señaladas en el marco del desempeño docente es como sigue:

**Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente.**

- ✓ Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- ✓ Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- ✓ Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.

- ✓ Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

### **Los cuatro dominios del Marco del buen desempeño Docente.**

Otra vez citamos lo postulado por el ministerio de Educación en la que señala el dominio como un ámbito o campo del ejercicio docente que engloba un conjunto de desempeños profesionales que inicien positivamente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la presentación de un servicio público y en el desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes del país.

En este contexto, se ha encontrado cuatro (4) dominios o campos de ejercicio; el primero, se relaciona con la preparación para la enseñanza en el aula y la escuela; el tercero, se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad; y el cuarto, comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente según Ministerio de Educación son entonces:

- 1.- Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.
- 2.- Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.
- 3.- Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.
- 4.- Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

Para su mayor conocimiento cabe definir los cuatro dominios del desempeño docente según Ministerio de Educación:

**Dominio I:** Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e incluso. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales, materiales e inmateriales, cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos



pedagógicos y disciplinares, así como selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y de evaluación del aprendizaje.

**Domino II:** enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

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

**Domino III:** Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del proyecto educativo institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

**Domino IV:** Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

Por otro lado proseguimos desarrollando las competencias docentes para la dimensión desempeño.

A continuación es preciso definir la **competencia** con el propósito de dar mayor amplitud y sustento a lo que exponemos apoyándonos en los aportes valiosos de los diferentes autores. Tras una revisión virtual citamos algunas referencias a las que damos a conocer en este acápite: por ejemplo una fracción de párrafo más relevante encontrado en esta dirección ([http://definicion.de/competencia/#ix\\_zz2eF1gbqTb](http://definicion.de/competencia/#ix_zz2eF1gbqTb)) señala expresamente de la forma siguiente:

- ✓ El significado de la palabra competencia (del latín *competentia*) tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo. En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio, y a la competición que se lleva a cabo en el ámbito del deporte.
- ✓ Por otra parte, el término competencia está vinculado a la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado.

Teniendo esta considerativa y desde el punto de vista de las organizaciones: Según Cesar Coll, quien sostiene que una competencia es “un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito”. “Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez”.

Además de ello sostenemos desde el punto de vista pedagógico. y según Tobón. (2013). En la actualidad, las competencias se entienden: “como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer”.

## **Las nueve competencias docentes**

Para efectos del presente trabajo de investigación es necesario enfatizar la competencia docente, tomando referencialmente el marco del desempeño docente; documento oficial del MINEDU, en la cual define la competencia como un conjunto de características que se dirigen al sujeto que actúa en un ámbito determinado. Según este documento al que cita a un autor a Fernández (s/f) quien reúne un grupo de conceptos de competencia y, tras examinarlos, encuentra elementos comunes:

De todas ellas se pueden deducir los elementos esenciales:

- (1) Son características o atributos personales: conocimientos, habilidades, aptitudes, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo.
- (2) Están causalmente relacionadas con ejecuciones que producen resultados exitosos. Se manifiestan en la acción.
- (3) Son características subyacentes a la persona que funcionan como un sistema interactivo y globalizador, como un todo inseparable que es superior y diferente a la suma de atributos individuales.
- (4) Logran resultados en diferentes contextos.

Siguiendo esta línea de reflexión, identificamos un conjunto de elementos que este concepto articula:

Componentes de una competencia

- 1.- Recursos: Un conjunto de diverso de destrezas, valores, conocimientos, habilidades.
- 2.- Movilizados: Que el sujeto es capaz de actualizar Siempre de modo pertinente a un contexto y situación concreta.
- 3.- Contexto, Siempre de modo pertinente a un contexto y situación concreta.
- 4.- Finalidad: Orientado a uno o varios propósitos de orden general o específico
- 5.- Eficacia: Que le permite avanzar y lograr un resultado previsto.
- 6.- Idoneidad: Con atención a mandatos de responsabilidad social

Para efectos del presente estudio de investigación, concebimos la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos; no solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es

que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella.

Al establecer la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, esta supone un actuar reflexivo que además implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con la finalidad de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético.

La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues 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.

En referencia al documento oficial del Marco del buen desempeño docente según MINEDU (2012a). Propone nueve competencias docentes. Teniendo esta noción enumeramos cada uno de estas competencias:

- Competencia 1 Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.
- Competencia 2 Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.
- Competencia 3 Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.
- Competencia 4 Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

- Competencia 5 Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.
- Competencia 6 Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.
- Competencia 7 Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.
- Competencia 8 Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.
- Competencia 9 Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Por otro lado los 40 desempeños del docente propuestos por el Ministerio de Educación para el mejor desenvolvimiento del agente principal los maestros y maestras del Perú profundo fundamentalmente centrados en el logro de los aprendizajes fundamentales de los estudiantes y con el propósito de generar un servicio de calidad educativa. Al que desarrollamos a continuación.

**Los desempeños** Para la definición de desempeño identificamos tres condiciones: actuación observable en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados.

Para efectos de este estudio de investigación, consideramos referencialmente lo propuesto por el Ministerio de Educación quien señala que: desempeños son las acciones observables de la persona que pueden

ser descritas y evaluadas y que manifiestan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona.

Elementos del desempeño

Actuación

Responsabilidad

Resultados

Es importante destacar el concepto del desempeño laboral según el aporte de algunos autores, cuyos resultados son fundamentales para nuestro mejor y mayor entendimiento

**Concepto de desempeño laboral** según Bohórquez, (citado por Araujo y Guerra, 2007). Define: “como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

En este mismo sentido encontramos otra definición interesante de Chiavenato, ya que expone que “el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En virtud a ello, el desempeño laboral de las personas dependerá de su comportamiento y a su vez de los resultados obtenidos.

Para finalizar esta parte del trabajo, citamos la conceptualización de Stoner, quien afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

**Estas son las razones fundamentales por las que se justifica el presente trabajo de investigación, hecho un estudio minucioso sobre las diversas teorías científicas y los estudios que anteceden al presente trabajo;** considero que es importante investigar el nivel del liderazgo del director en la institución educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro” sabiendo la influencia que este variable puede generar

en el desempeño docente. Siendo que el liderazgo del director puede ser determinante positivamente o negativamente en las relaciones personales entre docentes y directivo, relaciones profesionales entre los mismos, la identidad con la institución a consolidar la visión de la institución, el respeto y la tolerancia que debe existir entre todos este aspecto es clave para que ese engranaje humano pueda convivir con armonía, sin él es muy difícil lograrlo las metas establecidas por ende los objetivos institucionales.

Las instituciones educativas tienen funciones sustantivas: docencia, investigación, difusión y servicio. La misión fundamental es la docencia, entre los actores en este proceso está el docente que debemos valorar en su justa dimensión, toda organización educativa debe necesariamente revisar de manera permanente y sistemática sus procesos de desempeño de la docencia, establecer un sistema eficiente de información que se fundamente en hechos y opiniones de los distintos elementos del sistema, que nos conduzcan a la posibilidad de un diagnóstico de los procesos docentes para planificar con base en estudios científicos para una mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje, que conduzcan a la formación integral de las estudiantes.

Finalmente, porque, el liderazgo del director y el buen desempeño laboral docente está estipulado en la constitución Política, como en la ley general de Educación Ley Nro. 28044 y la ley de la Reforma Magisterial 29944, las cuales señalan en forma explícita la evaluación docente, motivo por lo que me he propuesto realizar el siguiente trabajo de investigación.

### **1.1. PROBLEMA.-**

El nivel de liderazgo del director puede influir positivamente en diversos aspectos fundamentalmente en el desempeño laboral docente, de tal manera que, no se presente problemas, esto a su vez nos indica su identidad con la institución, la realización de tareas con gusto y abnegación desembocándose en el logro de los objetivos institucionales; pero si por el contrario influye negativamente las actitudes del docente pueden ser problemáticas e incongruentes con las metas de la institución, generando conflictos

dentro de la institución y truncándose así el servicio de calidad hacia los estudiantes las cuales viene a ser el centro del sistema educativo peruano.

El liderazgo del director es viable considerando las interrelaciones entre el director que en este caso es líder y el docente considerado como seguidor. Estas relaciones interpersonales requieren condiciones para iniciarse, profundizarse y mantener en el tiempo es como cultivar una planta; de lo contrario no se consolida el grupo humano. Es decir, conforme se vienen incorporando los docentes a su centro de trabajo, se realiza una dinámica interdependiente entre ellos y el director en la cual se potencia las necesidades de logro del docente, la tolerancia a la ambigüedad en las ordenes y la complejidad cognitiva de realizar operaciones múltiples y simultaneas asegure una filiación entre cada uno de los actores de las instituciones educativas. También es observable la comunicación eficiente y asertiva, por lo tanto hay una sensación de incomunicación o insatisfacción de los docentes lo cual se evidencia en algunos docentes desmotivados que no se esfuerzan por mejorar sus clases, capacitarse o simplemente no les interesa que la institución de un mejor servicio educativo.

Analizando esta situación, se aprecia que esto directamente afecta a los estudiantes truncando su derecho de recibir un óptimo servicio y algunos estudiantes optan por dejar la institución por las inadecuadas políticas de gestión del director, urge encontrar soluciones a dicho problema por que condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, conocerlos significara promover la participación y potenciación de los recursos humanos de la institución estableciendo acciones de mejora, para disminuir ciertas desavenencias, que permitan crear un ambiente favorable elevando el desempeño docente.

Estos fueron las razones que me motivaron para investigar el nivel de influencia de liderazgo del director por lo que se planteó la siguiente interrogante:



¿Qué relación existe entre el nivel de liderazgo del director y el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016?

En cuanto a los problemas específicos, se planteó las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo influye el compromiso y responsabilidad del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016?
- ¿Cómo influyen las relaciones interpersonales del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016?
- ¿Cómo influye la motivación del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016?
- ¿Cómo influye la comunicación institucional del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016?

## **1.2. Hipótesis.**

El liderazgo del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016.

Las hipótesis específicas son:

- El nivel de compromiso y responsabilidad del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016.

- El nivel de las relaciones interpersonales del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016
- El nivel de la motivación del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016.
- El nivel de la comunicación del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro – 2016.

#### HIPÓTESIS NULA

El liderazgo del director **no** influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016.

### **1.3. Objetivos:**

#### **1.3.1. Objetivo General.-**

Determinar la influencia de liderazgo del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el nivel de influencia del compromiso y responsabilidad del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016.

- Analizar el nivel de influencia de las relaciones interpersonales del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016
- Identificar el nivel de influencia de la motivación del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016
- Determinar el nivel de influencia de la comunicación del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016

## II. V MARCO METODOLÓGICO

### 2.1. VARIABLES.

#### 2.1.1 Definición conceptual

**Variable 1: (X) LIDERAZGO.**- El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que una persona tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con esmero hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

**Variable 2: (Y) DESEMPEÑO LABORAL** es el rendimiento laboral y la actuación que demuestra el trabajador al efectuar las funciones y tareas importantes que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

### VARIABLES RELACIONADAS

X: Liderazgo (variable independiente).

Estrategias de motivación.

- Actividades institucionales.
- Delegación de funciones
- Participación en equipo
- Estilos de comunicación
- Relación entre los actores educativos

Y: Desempeño Laboral (Variable Dependiente)

- Presenta su plan anual, Unidad didáctica, Sesión de aprendizaje.
- Utiliza estrategias metodológicas.
- Desarrolla de manera congruente los procesos cognitivos.
- Desarrolla apropiadamente los aprendizajes significativos
- Gestiona un ambiente favorable en el aula.

- Utiliza adecuadamente los recursos y materiales en el aprendizaje de los niños.
- Evalúa permanentemente los aprendizajes.
- Participa en la elaboración, ejecución y evaluación del PEI.
- Demuestra capacidad de gestión en el manejo de las competencias del director

## 2.2. . OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	INDICADORES	ESCAL. DE MED.
<b>Variable Independiente LIDERAZGO</b>	Porto Julian (2012), Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones.	El liderazgo es importante para mejorar el desempeño docente y corregir los errores que podían presentarse.	Compromiso y responsabilidad  Relaciones interpersonales  Motivación  Comunicación	Delegación de funciones  -Actividades institucionales  -Relaciones entre los actores educativos  -Estrategias de motivación  -Abierto a la comunicación  -Apertura al dialogo	-Siempre -Casi siempre -A veces -Nunca
<b>Variable Dependiente DESEMPEÑO LABORAL</b>	Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	Desempeño Laboral son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia	1.-Preparación para el aprendizaje de los estudiantes  2.-Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.  3.-Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad  4.-Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	-Demuestra conocimientos actualizados. -Elabora la programación curricular. -Diseña creativamente procesos pedagógicos. -Gestión del clima favorable. -Uso óptimo del tiempo. -Utiliza recursos -Evalúa los aprendizajes  -Participa en la elaboración del PEI. -Reflexiona sobre su práctica pedagógica.	Inicio, Proceso, Satisfactorio

FUENTE: Elaboración del investigador

### **2.3. METODOLOGÍA**

El método utilizado en el presente trabajo investigativo es deductivo debido a que se parte de la teoría para formular a partir de ella variables, indicadores e hipótesis, que serán contrastados con la realidad.

Se utilizó además el método científico, que consiste en los siguientes pasos:

- Planteamiento del problema
- Formulación de hipótesis
- Contrastación de hipótesis

### **2.4. TIPO DE ESTUDIO**

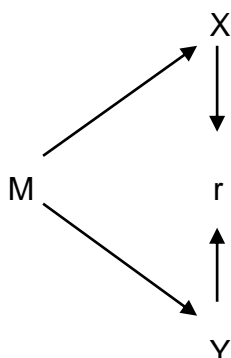
Este estudio es fundamentalmente de tipo descriptivo – correlacional. Es descriptivo porque describe los fenómenos que estamos observando pero identificando las diferentes áreas o dimensiones del problema. Es correlacional, porque se establece la correlación o relación entre dos variables, es decir se trata de conocer si una determinada variable está asociada con la otra, pero no explica la relación causal entre ellas. (Mejía, 2005, p. 25)

### **2.5. DISEÑO DEL ESTUDIO**

El diseño de investigación que se aplicó en el presente investigación fue el Descriptivo Correlacional, este tipo de estudio descriptivo define el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracteriza porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacional y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales de un fenómeno. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 155)-

Este tipo de investigación descriptiva busca determinar el grado de relación existente entre las variables, bajo este diseño se describe, en primer lugar

las dos variables, en segundo lugar se aplica diseño correlacionado para ver si existe o no relación entre dos variables, la ecuación del presente diseño es el siguiente:



Donde:

M: Muestra

X: Variable Liderazgo.

Y: Variable Desempeño Laboral.

r : Relación entre la variable Liderazgo y el Desempeño Laboral.

## 2.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.

### 2.6.1. POBLACIÓN:

El trabajo de investigación se enfocará en los docentes, directivos y personal administrativos de la INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA Glorioso San Antón de Azángaro según el Cuadro de Asignación Personal(CAP) existentes en la Ugel de Azángaro para dicha institución que constituyen un Director, Un administrador, 01 secretaria, 01 asistente social, 01 soporte tecnológico, 02 apoyo educativo, 03 personales de vigilancia, 02 auxiliares de educación, 03 personal de servicio y 40 docentes de diferentes áreas. Que atienden a una población de 604 alumnos de 1º a 5º grado tras una revisión documentaria de las nóminas de matrícula 2016.

La población está constituido de la forma siguiente:

## ADMINISTRATIVOS

NIVEL SECUNDARIA	
CARGO	CANTIDAD
Director	01
Administrador y Secretaria	02
Asistente social	01
Soporte tecnológico y educativo	03
Personal de vigilancia	03
Auxiliar de educación	02
Personal de Servicio	03
TOTAL	15

## DOCENTES

CARGO	CANTIDAD
Docentes	40
TOTAL	40

FUENTE: Cuadro de Asignación de Personal de la IES Glorioso San Antón

### 2.6.2. MUESTRA:

Es probabilística dado que es un estudio descriptivo y es seleccionado intencionalmente por el investigador. Se trabajó con todo el personal docente, que son en una cantidad de 40 en total. Considerando que los agentes mencionados, presentan una gran similitud en el desempeño laboral, sus características sociales, culturales y económicas; así como, las realidades de trabajo dentro de la Institución son similares.

## DOCENTES

CARGO	CANTIDAD
Docentes	40
TOTAL	40

FUENTE: Cuadro de asignación del personal docente; elaborado por el ejecutor



## 2.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### Técnicas de Recolección de Datos:

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se han utilizado diversas técnicas para la recolección de datos como son los cuestionarios y sus instrumentos.

a.- Cuestionario para medir el Liderazgo.

Este cuestionario tiene como objetivo conocer la opinión sobre el Liderazgo del director que se identifica en la institución educativa secundaria “Glorioso de San Antón”.

b.- Ficha de evaluación de desempeño laboral del docente.

Esta ficha de evaluación tiene como objetivo conocer el nivel de desempeño del docente de acuerdo al Marco del Buen desempeño Docente emitido por el MINEDU.

### Los instrumentos de recolección de datos:

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos fueron el cuestionario dirigido al personal docente de la institución educativa. Asimismo la ficha de evaluación de desempeño para valorar el desempeño de los docentes de dicha institución.

## 2.8. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Referencialmente tomamos en cuenta los siguientes estadígrafos y pruebas estadísticas para el análisis de datos:

### A. Correlacion entre el liderazgo y el Desempeño Laboral:

Aplicando el Coeficiente Rho de Spearman ( $\rho$ )

$$P = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n-1)}$$

Dónde:

D2 (al cuadrado): es  $x - y$  (diferencia entre valores ordenados)

N: número total de observaciones.

### III. RESULTADOS

#### Validez y confiabilidad de los instrumento de medición

##### Validez

Para efectos del presente trabajo de investigación, la validez se determinó por juicio de expertos.

La validez de los instrumentos, para la presente investigación, se realizó mediante la técnica de "juicio de expertos". Consiste, como su nombre lo indica, en someter a juicio de 7 o más expertos el instrumento de medición que se pretende emplear en la recolección de datos. Ellos analizan que el instrumento bajo tres conceptos: pertinencia, relevancia y claridad. Si el instrumento cumple con las tres condiciones, el experto firma un certificado de validez indicando que "Hay Suficiencia".

Para el variable1: Cuestionario de encuesta.

N° de expertos	Aplicable
Experto 1	Aplicable
Experto 2	Aplicable

##### Confiabilidad

Según Hernández et al. (2010) "la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados" (p. 200).

El procedimiento para determinar la confiabilidad de instrumentos se realizó una prueba piloto fue el siguiente:

Seleccionar una muestra diferente, pero con características similares a la muestra de estudio. (Se recomienda que dicha muestra sea 10% al 15%).

Aplicación del instrumento

Recojo y tabulación de datos en Excel

Determinación de la confiabilidad: (a) Para el caso de respuestas politómicas, llevar los datos al SPSS y determinar el Alfa de Cronbach.

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

### Para la variable independiente

Para demostrar la aplicación y medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable independiente: **Liderazgo**, se ha aplicado la prueba de alfa de Cron Bach cuyo resultado fue:

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	40	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	40	100,0

- a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,910	40

### INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que es 0,910 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia a ser muy alta.

### Para la variable dependiente

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable dependiente: **Desempeño laboral**, también se ha aplicado la prueba de alfa de Cron Bach cuyo resultado fue:

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	40	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	40	100,0

- a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,789	20

### INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que es 0,789 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia con tendencia interna a ser fuerte confiabilidad.

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla estadística: Para la variable independiente

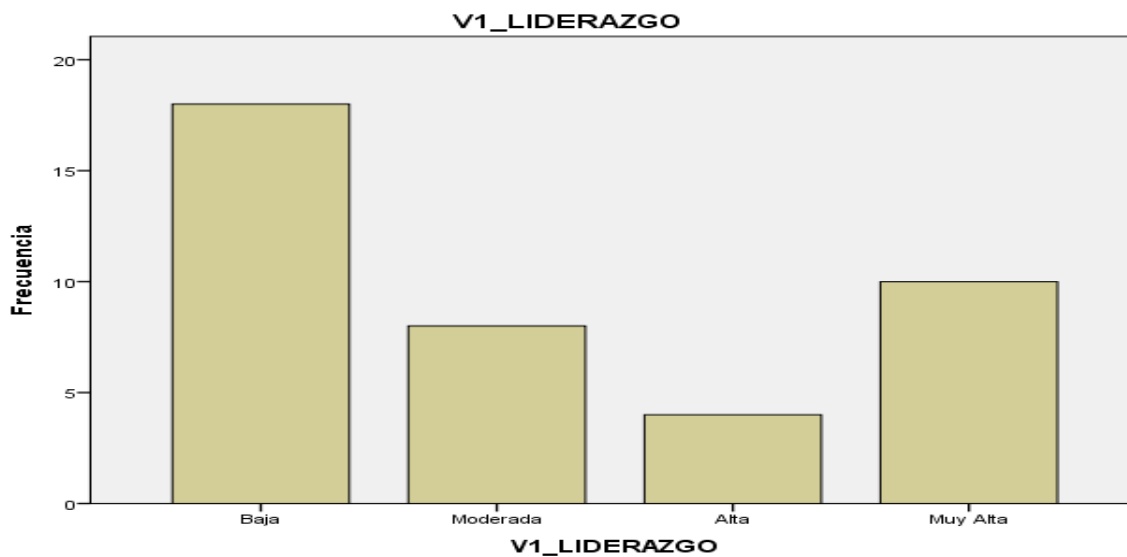
CUADRO N° 01

V1_LIDERAZGO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	18	45,0	45,0	45,0
	Moderada	8	20,0	20,0	65,0
	Alta	4	10,0	10,0	75,0
	Muy Alta	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta de docentes

ELABORACIÓN: El investigador

FIGURA N° 01



### INTERPRETACIÓN:

Analizando el cuadro y la figura N° 01, se evidencia que el 45% de los docentes indican que el liderazgo del director de la IES. Glorioso San Antón de Azángaro es de tendencia baja. Asimismo, el 25% de los docentes señalan un nivel muy alta, el 20% de los docentes manifiestan un nivel moderada y un 10% de los docentes afirman que el liderazgo del director son de nivel alta.

## CUADRO N° 02

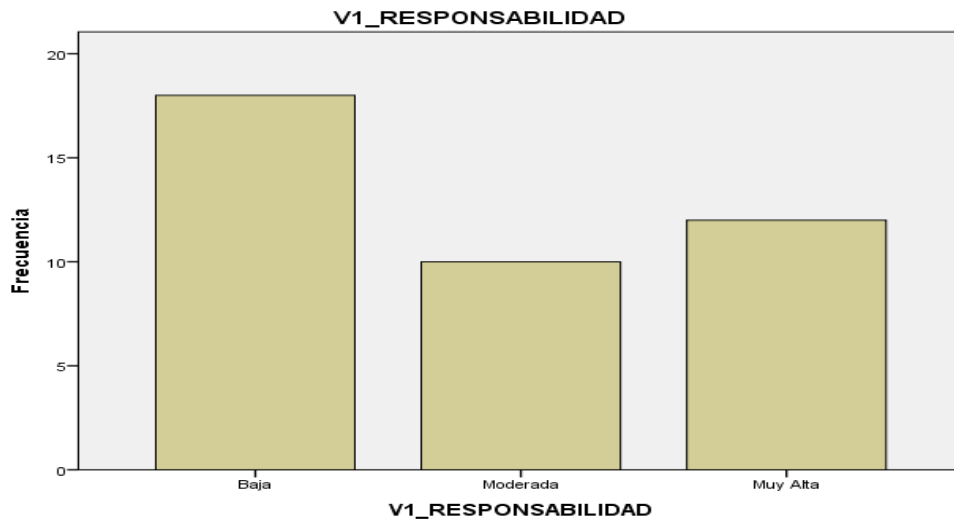
### V1 - DIMENSIÓN: COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	18	45,0	45,0	45,0
	Moderada	10	25,0	25,0	70,0
	Muy Alta	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**FUENTE:** Encuesta de docentes

**ELABORACIÓN:** El investigador

**FIGURA N° 02**



#### **INTERPRETACIÓN:**

Analizando el cuadro y la figura, se evidencia que de los 40 docentes encuestados, 18 docente que conforman el 45% indican que el nivel de compromiso y responsabilidad del director es baja. Asimismo 10 encuestados con el 25% de docentes señalan que es moderada.

Sin embargo, 12 docentes que hacen el 30% señalan que el el nivel de compromiso y responsabilidad del director de la IES Glorioso San Antón es alta.

### CUADRO N° 03

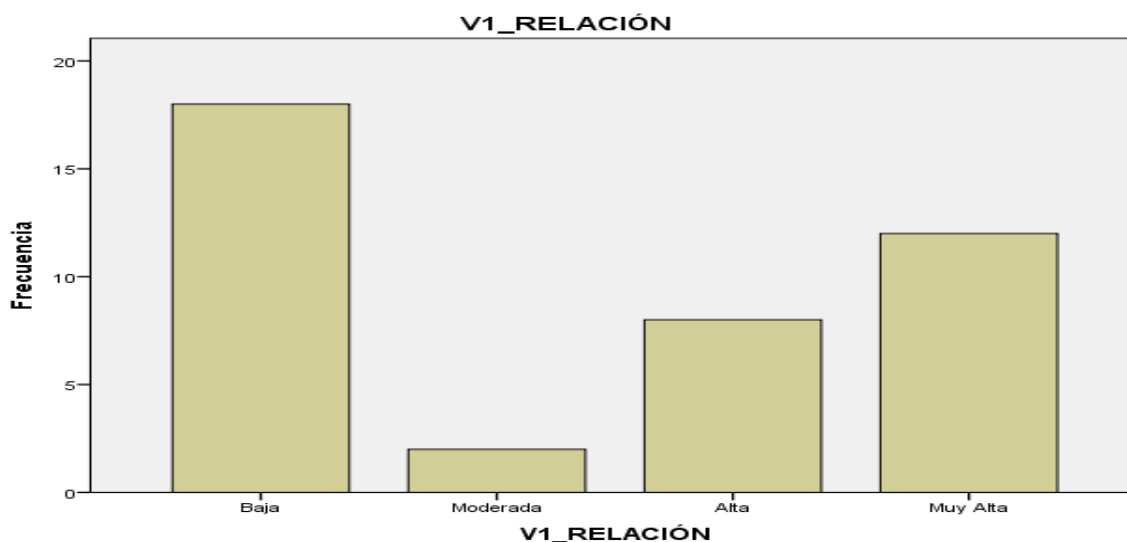
#### V1\_DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	18	45,0	45,0	45,0
	Moderada	2	5,0	5,0	50,0
	Alta	8	20,0	20,0	70,0
	Muy Alta	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta de docentes

ELABORACIÓN: El investigador

### FIGURA N° 03



#### INTERPRETACIÓN

Analizando el cuadro y la figura N° 03, se evidencia que el 45% de los docentes indican que Las Relaciones Interpersonales del director de la IES. Glorioso San Antón de Azángaro es de tendencia baja. Asimismo, el 30% de los docentes señalan un nivel muy alta, el 20% de los docentes manifiestan un nivel alta y un 5% de los docentes afirman que las Relaciones Interpersonales del director son de nivel moderada.

## CUADRO N° 04

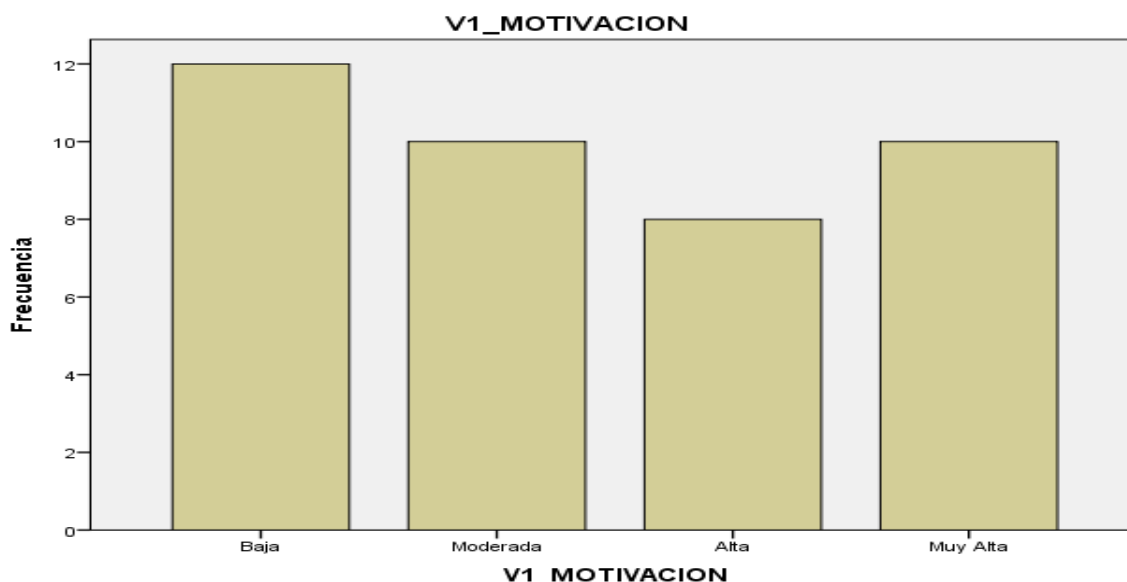
### V1 DIMENSIÓN: MOTIVACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	12	30,0	30,0	30,0
	Moderada	10	25,0	25,0	55,0
	Alta	8	20,0	20,0	75,0
	Muy Alta	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta de docentes

ELABORACIÓN: El investigador

## FIGURA N° 04



### INTERPRETACIÓN

Analizando el cuadro y la figura N° 04, se evidencia que el 30% de los docentes indican que la motivación del director de la IES. Glorioso San Antón de Azángaro es de tendencia baja. Asimismo, el 25% de los docentes señalan un nivel muy alta, igualmente el 25% de los docentes manifiestan un nivel moderada y un 20% de los docentes afirman que la motivación del director son de nivel alta.



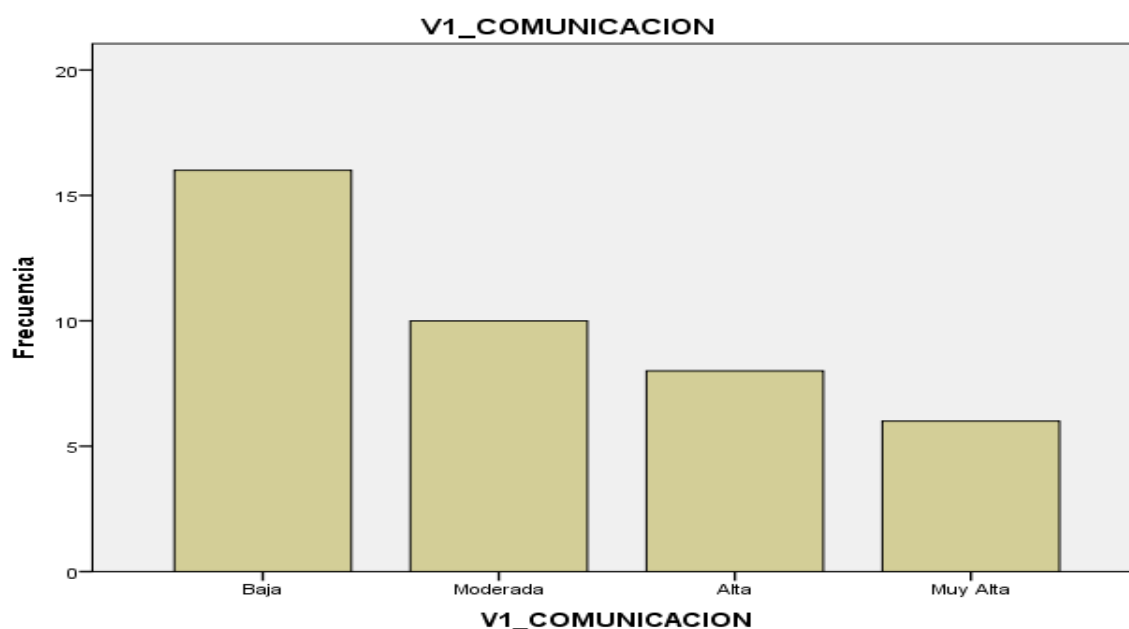
**CUADRO N° 05**

<b>V1 COMUNICACION</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	16	40,0	40,0	40,0
	Moderada	10	25,0	25,0	65,0
	Alta	8	20,0	20,0	85,0
	Muy Alta	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**FUENTE:** Encuesta de docentes

**ELABORACIÓN:** El investigador

**FIGURA N° 05**



### INTERPRETACIÓN

Analizando el cuadro y la figura N° 04, se evidencia que el 40% de los docentes indican que el nivel de comunicación del director de la IES. Glorioso San Antón de Azángaro es de tendencia baja. Asimismo, el 25% de los docentes señalan un nivel moderada, el 20% de los docentes manifiestan un nivel alta y un 15% de los docentes afirman que el nivel de comunicación del director son de nivel muy alta.

## Tabla estadística: Para la variable dependiente

### CUADRO N° 06

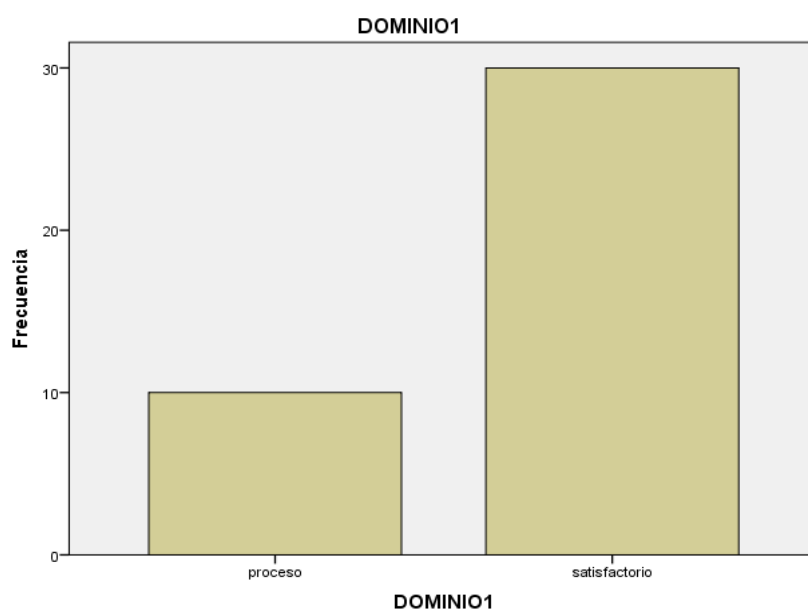
#### DOMINIO1 PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
proceso	10	25,0	25,0	25,0
Válidos satisfactorio	30	75,0	75,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

FUENTE: Ficha de evaluación de docentes

ELABORACIÓN: El investigador

### FIGURA N° 06



### INTERPRETACIÓN

Analizando el cuadro y la figura N° 06, se evidencia que 10 docente evaluados con el 25% están en proceso, en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en el Colegio y la intervención de otras instituciones..

Sin embargo 30 docentes evaluados que constituyen el 75%; se demuestra que los docentes evidencian el logro satisfactorio de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales de la IES. Glorioso San Antón de Azángaro.

## CUADRO N° 07

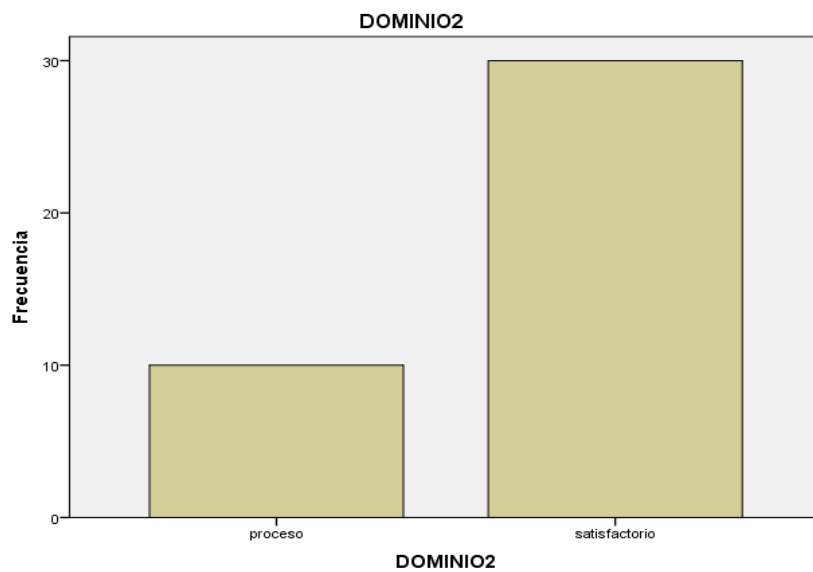
### DOMINIO2: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	proceso	10	25,0	25,0
	satisfactorio	30	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

**FUENTE:** Ficha de evaluación de docentes

**ELABORACIÓN:** El investigador

FIGURA N°07



### INTERPRETACIÓN

Analizando el cuadro y la figura N° 07, se evidencia que 10 docente evaluados con el 25% están en proceso, en camino de lograr los desempeños previstos de la enseñanza de los aprendizajes de los estudiantes y requiere acompañamiento pedagógico periódico en el Colegio y la intervención de otras instituciones..

Sin embargo 30 docentes evaluados que constituyen el 75%; se demuestra que los docentes evidencian el logro satisfactorio de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales de la IES. Glorioso San Antón de Azángaro.

## CUADRO N° 08

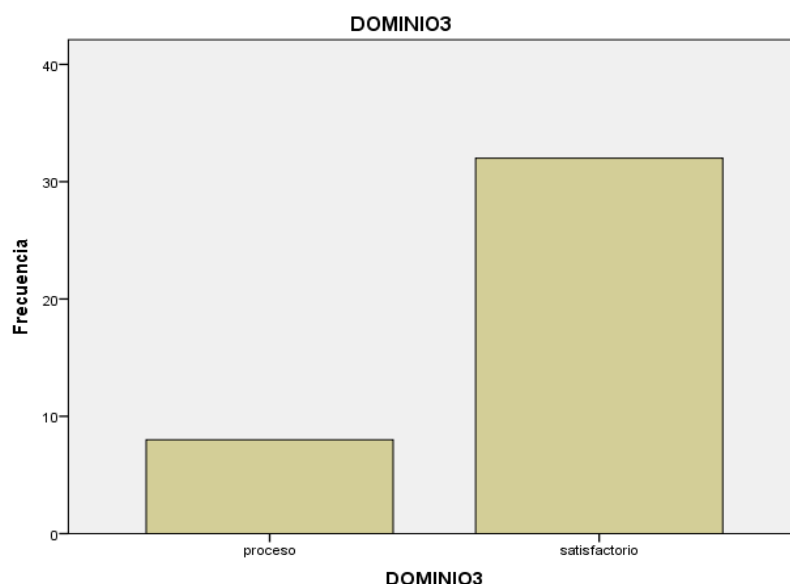
### DOMINIO3 PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
proceso	8	20,0	20,0	20,0
Válidos satisfactorio	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

FUENTE: Ficha de evaluación de docentes

ELABORACIÓN: El investigador

### FIGURA N° 08



### INTERPRETACIÓN

Analizando el cuadro y la figura N° 08, se evidencia que 08 docentes evaluados con el 20% están en proceso, en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en el colegio y la intervención de otras instituciones..

Sin embargo 32 docentes evaluados que constituyen el 80% se demuestra que obtuvieron el logro satisfactorio de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales de la IES. Glorioso San Antón de Azángaro.

## CUADRO N° 09

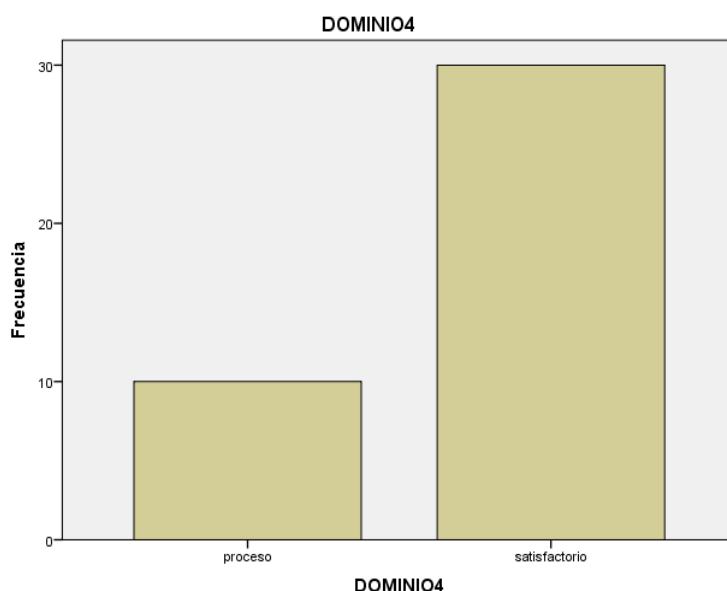
### DOMINIO4 DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
proceso	10	25,0	25,0	25,0
Válidos satisfactorio	30	75,0	75,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

FUENTE: Ficha de evaluación de docentes

ELABORACIÓN: El investigador

FIGURA N° 09



#### INTERPRETACIÓN

Analizando el cuadro y la figura N° 09, se evidencia que 10 docentes evaluados con el 25% están en proceso, en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en el colegio y la intervención de otras instituciones..

Sin embargo 30 docentes evaluados que constituyen el 75% se demuestra que obtuvieron el logro satisfactorio de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales de la IES. Glorioso San Antón de Azángaro.

## ANÁLISIS INFERENCIAL

### Contrastación de hipótesis correlación.

#### PRUEBA DE HIPÓTESIS.

La prueba de hipótesis se realizó mediante el uso de los estadígrafos no paramétricos; es decir, mediante el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

#### Valor de Rho

Coeficiente r+/-	Interpretación
$r = 1$	Correlación perfecto
$0,80 < r < 1$	Muy alta
$0,60 < r < 0,80$	Alta
$0,40 < r < 0,60$	Moderada
$0,20 < r < 0,40$	Baja
$0 < r < 0,20$	Muy baja
$r = 0$	Nula, no hay correlación

#### Hipótesis general de la investigación

H<sub>0</sub>: No existe una influencia directa y significativamente del liderazgo del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro – 2016.

H<sub>a</sub>: El liderazgo del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016.

#### Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que  $\alpha$ , rechazar H<sub>0</sub>

El nivel de significación “p” no es menor que  $\alpha$ , no rechazar H<sub>0</sub>

*Relación no paramétricas, según Rho de Spearman entre el Liderazgo del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro – 2016.*

		<b>V1_LIDERAZGO</b>		
		<b>V2_DESEMPEÑO</b>		
Rho de Spearman	V1_LIDERTOT	Coeficiente de correlación	1,000	,090
		Sig. (bilateral)	.	,580
		N	40	40
	V2_DESEMTOTAL	Coeficiente de correlación	,090	1,000
		Sig. (bilateral)	,580	.
		N	40	40

Dado que el p-valor es mayor a 0.05, no rechazamos la hipótesis nula, por consiguiente no hay relación lineal, por lo que se afirma que el liderazgo del director no está relacionada estadística y significativamente sobre el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016. Por otra parte los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.090$ ) lo que indica una correlación positiva muy baja; Una débil percepción sobre el liderazgo del director se tendrá también una débil percepción sobre el desempeño docente.

### **Hipótesis específica 1**

**Ho:** El nivel de compromiso y responsabilidad del director no influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016.

**Ha:** El nivel de compromiso y responsabilidad del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016.

### **Regla de decisión:**

El nivel de significación “p” es menor que, rechazar H0

El nivel de significación “p” no es menor que  $\alpha$ , no rechazar H0

*Relación no paramétricas, según Rho de Spearman entre el nivel de compromiso y responsabilidad del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San*

*Antón de Azángaro – 2016*

		V1_RESPONSA BILIDAD	V2_DESEMPEÑ O DOCENTE
V1_RESPONSABILIDAD	Correlación de Pearson	1	,113
	Sig. (bilateral)		,488
	N	40	40
V2_DESEMPEÑO DOCENTE	Correlación de Pearson	,113	1
	Sig. (bilateral)	,488	
	N	40	40

Dado que el p-valor es mayor a 0.05, no rechazamos la hipótesis nula, por consiguiente no hay relación lineal, por lo que se afirma que el nivel de compromiso y responsabilidad del director no está relacionada estadística y significativamente sobre el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016. Por otra parte los resultados de la prueba de Superman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.113$ ) lo que indica una correlación positiva muy baja; Una débil percepción sobre el el nivel de compromiso y responsabilidad del director se tendrá también una débil percepción sobre el desempeño docente.

## **Hipótesis específica 2**

**Ho:** El nivel de las relaciones interpersonales del director no influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016

**.Ha:** El nivel de las relaciones interpersonales del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016

### **.Regla de decisión:**

El nivel de significación “p” es menor que  $\alpha$ , rechazar H0

El nivel de significación “p” no es menor que  $\alpha$ , no rechazar H0



*Relación no paramétricas, según Rho de Spearman entre el nivel de relaciones interpersonales del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro – 2016*

		V2_DESEMPEÑO	
		O DOCENTE	V1_RELACIÓN
V2_DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	1	-,006
DOCENTE	Sig. (bilateral)		,970
	N	40	40
V1_RELACIÓN	Correlación de Pearson	-,006	1
	Sig. (bilateral)	,970	
	N	40	40

Dado que el p-valor es mayor a 0.05, no rechazamos la hipótesis nula, por consiguiente no hay relación lineal, por lo que se afirma que el nivel de relaciones interpersonales del director no está relacionada estadística y significativamente sobre el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016. Por otra parte los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.006$ ) lo que indica una correlación positiva muy baja; Una débil percepción sobre el nivel de relaciones interpersonales del director se tendrá también una débil percepción sobre el desempeño docente.

### **Hipótesis específica 3**

**Ho:** El nivel de la motivación del director no influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016.

**Ha:** El nivel de la motivación del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016.

#### **.Regla de decisión:**

El nivel de significación “p” es menor que  $\alpha$ , rechazar H0

El nivel de significación “p” no es menor que  $\alpha$ , no rechazar H0

*Relación no paramétricas, según Rho de Spearman entre el nivel de motivación del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro*

– 2016

		V2_DESEMPEÑO O DOCENTE	V1_MOTIVACION N
V2_DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	1	,113
DOCENTE	Sig. (bilateral)		,489
	N	40	40
V1_MOTIVACION	Correlación de Pearson	,113	1
	Sig. (bilateral)	,489	
	N	40	40

Dado que el p-valor es mayor a 0.05, no rechazamos la hipótesis nula, por consiguiente no hay relación lineal, por lo que se afirma que el nivel de motivación del director no está relacionada estadística y significativamente sobre el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016. Por otra parte los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.113$ ) lo que indica una correlación positiva muy baja; Una débil percepción sobre el nivel de motivación del director se tendrá también una débil percepción sobre el desempeño docente.

#### **Hipótesis específica 4**

**Ho:** El nivel de la comunicación del director no influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro – 2016.

**Ha:** El nivel de la comunicación del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro – 2016.

#### **Regla de decisión:**

El nivel de significación “p” es menor que  $\alpha$ , rechazar H0

El nivel de significación “p” no es menor que  $\alpha$ , no rechazar H0

*Relación no paramétricas, según Rho de Spearman entre el nivel de la comunicación director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro – 2016s*

		V1_COMUNICACION	
Rho de Spearman	V2_DESEMPEÑO DOCENTE	Coeficiente de correlación	-,074
		Sig. (bilateral)	,651
		N	40
	V1_COMUNICACION	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	40

Dado que el p-valor es mayor a 0.05, no rechazamos la hipótesis nula, por consiguiente no hay relación lineal, por lo que se afirma que el nivel de la comunicación del director no está relacionada estadística y significativamente sobre el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016. Por otra parte los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = -0.074$ ) lo que indica una correlación negativa inversa; Una percepción negativa sobre el nivel de la comunicación del director se tendrá también una percepción inversamente negativa sobre el desempeño docente.

#### IV. DISCUSIÓN

De la presente investigación se encontró que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.090$ ) lo que indica una correlación positiva muy baja, además el valor de  $P = 0,580$  resulta mayor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia no existe una relación significativa y no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que no existe relación significativa entre las variables Liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes en la IES Glorioso San Antón de Azángaro 2016, Hay una similitud con la de Cahuas (2012) quien evidenció los resultados de esta investigación expresan ausencia de relación directa y estadísticamente significativa. Contrariamente resulta una relación ínfima negativa: siendo  $-0,076$ (para estilos de liderazgo y servicio educativo); de los estilos autoritario y dictatorial  $-0,008$ , democrático  $-0,092$ , carismático  $0,056$ , transformacional  $-0,102$  y transaccional  $0,026$  con el servicio educativo. En este sentido un buen servicio educativo, en la mayoría de los casos no está en directa relación con los estilos de liderazgo que se da en un nivel medio. Asimismo en la práctica resulta difícil encontrar líderes con características apropiadas, aunque en la teoría señalamos también que existe una regla fundamental en el liderazgo que constituye la base para ser un buen líder, cualquiera que éste sea, el cual desarrolle un liderazgo efectivo. Existe una regla de oro que es fácil y sencilla según la opinión de la mayoría de los autores: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En síntesis se explica cómo quieres que te traten así trata a los demás. (p. 21)

Asimismo en la hipótesis específica 1, se arribó que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.113$ ) lo que indica una correlación positiva muy baja, además el valor de  $P = 0,458$  resulta mayor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia no existe una relación significativa y no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que no existe relación significativa entre el nivel de compromiso y responsabilidad del director y el desempeño laboral de los docentes en la IES Glorioso San Antón de Azángaro 2016. Por lo tanto contrario a lo que señala Horn y Marfán. (2010), en su investigación en Chile da cuenta de catorce estudios efectuados en Chile con base empírica que

resaltan la trascendencia del liderazgo educativo en el logro de óptimos resultados escolares. Dichos estudios son el resultado de una minuciosa revisión bibliográfica de publicaciones del año 2000 en adelante.”.

Hipótesis específica 2, la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.006$ ) lo que indica una correlación positiva muy baja, además el valor de  $P = 0,970$  resulta mayor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia no hay una relación significativa y no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que no existe relación significativa entre el nivel de relaciones interpersonales del director y el desempeño laboral de los docentes en la IES Glorioso San Antón de Azángaro 2016. Opuesto con lo que señala López. (2014) en cuyos resultados muestran que las prácticas de liderazgo escolar como: responsabilidad, habilidad y distribución del liderazgo explican una proporción significativa de la eficacia colectiva y la satisfacción laboral de los docentes.

Hipótesis específica 3, la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.113$ ) lo que indica una correlación positiva muy baja, además el valor de  $P = 0,489$  resulta mayor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación no es significativa y no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que no existe relación significativa entre el nivel de motivación del director y el desempeño laboral de los docentes en la IES Glorioso San Antón de Azángaro 2016. Hay una contraposición con la de Vargas (2012) obtuvo como resultados: la política institucional y la estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación, el liderazgo participativo inspira confianza a la comunidad educativa, el estilo de gestión pedagógica promueve la intervención activa y voluntaria demostrando coordinación, colaboración y cooperación.

Hipótesis específica 4, la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = -0.074$ ) lo que indica una correlación negativa, además el valor de  $P = 0,651$  resulta mayor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación no es significativa y no se rechaza la hipótesis nula

(Ho) asumiendo que no existe relación significativa entre el nivel de la comunicación del director y el desempeño laboral de los docentes en la IES Glorioso San Antón de Azángaro 2016. En este sentido se contradice con Ávila (2013), concluye que, entre los elementos constitutivos de subjetividad laboral más consistentemente encontrados, los profesores expresan satisfacción por el trabajo y compromiso voluntario como rasgos con cierta similitud del “ser” profesor de educación especial. Se identifican con un “ser” docente diferente, con un quehacer distinto al del profesor frente a grupo, mostrando elementos de diferencialita. Asimismo, también, es avalado los procesos de evaluación, por la Reforma Magisterial, depositando en la aprobación de exámenes y ascenso de niveles una carga emotiva y social, independientemente de las remuneraciones económicas que esto conlleva.

## V. CONCLUSIONES

**PRIMERO.-** Según la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.090$ ) lo que indica una correlación positiva muy baja, además el valor de  $P = 0,580$  resulta mayor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia no existe una relación significativa y no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que no existe relación significativa entre las variables Liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes en la IES Glorioso San Antón de Azángaro 2016,.

**SEGUNDO.-** Según la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.113$ ) lo que indica una correlación positiva muy baja, además el valor de  $P = 0,458$  resulta mayor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia no existe una relación significativa y no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que no existe relación significativa entre el nivel de compromiso y responsabilidad del director y el desempeño laboral de los docentes en la IES Glorioso San Antón de Azángaro 2016..

**TERCERO.-** Según la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.006$ ) lo que indica una correlación positiva muy baja, además el valor de  $P = 0,970$  resulta mayor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia no hay una relación significativa y no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que no existe relación significativa entre el nivel de relaciones interpersonales del director y el desempeño laboral de los docentes en la IES Glorioso San Antón de Azángaro 2016.

**CUARTO.-** Según la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.113$ ) lo que indica una correlación positiva muy baja, además el valor de  $P = 0,489$  resulta

mayor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación no es significativa y no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que no existe relación significativa entre el nivel de motivación del director y el desempeño laboral de los docentes en la IES Glorioso San Antón de Azángaro 2016..

**QUINTO.-** Según la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = -0.074$ ) lo que indica una correlación negativa, además el valor de  $P = 0,651$  resulta mayor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación no es significativa y no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que no existe relación significativa entre el nivel de la comunicación del director y el desempeño laboral de los docentes en la IES Glorioso San Antón de Azángaro 2016.



## VI. RECOMENDACIONES

**Primera.-** Capacitación continua de directores y profesores de la Institución Educativa Secundaria del Glorioso San Antón de Azángaro, sobre temas relacionados con el problema de estudio, de tal manera que el director y los docentes adquieran habilidades y capacidad para desarrollar el nivel de liderazgo favorable y mejorar su desempeño y posibilitar la transformación de culturas innovadoras, el mismo que se verá reflejado en el mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

**Segunda.-** Al director de la institución educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro, le compete fortalecer las relaciones interpersonales promoviendo el desarrollo de las personas y los grupos, dejando de lado prácticas autoritarias y verticalistas basadas en la violencia y la imposición como respuesta al conflicto; sino desarrollar y ejercer un nivel de liderazgo transformacional y positiva basado en el respeto, tolerancia, equidad, con valores y buen trato entre todos.

**Tercera.-** Los docentes de la institución educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro, como profesionales del sector educación, deben aspirar ser protagonistas imprescindibles en desarrollar un nivel de liderazgo óptimo y ser ejemplo de la práctica de valores; honestidad, justicia, respeto, practicar la disciplina como estilo de vida, de orden, de organización y de trabajo en equipo, cumpliendo las normas y las leyes, de tal manera que, demuestren compromiso y actitud de diálogo para la solución de conflictos. Aunque no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Gonzalez T. (Mony) que ha ello una carrera grandiosa

Bennis, W, y Burt N, (1086). Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row,

Daft, R.(1998) La experiencia del liderazgo. Cengage learning. Tercera edición

Kouzes, James M. y Posner. (1983) Las Seis Disciplinas” La Credibilidad: Como se gana, se pierde, y porque la gente la reclama. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Covey, Stephen R. (1989) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidos, 1989.

Greene, Robert y Joost E. (2000) "Las 48 leyes del poder"

GONZALEZ C. (2000). Necesidad de liderazgo y su dimensión ética en la gestión de calidad total. Valencia: Universidad de València

LLORENS M, (2005). Gestión de la calidad empresarial. Madrid: Ediciones Pirámide

MINEDU (2013). Marco del Buen Desempeño Docente.

Showalter, M.J., y Mulholland, J.A. (1992): Continuous Improvement Strategies for Service Organizations, Business Horizons, julio-agosto.

Pitman, (1981) Power in Organisations,

López, Kaizen Team Building, (2016). Team Building y Liderazgo. "En busca del líder perdido"

Laurent, M. (2006) [Volver arriba](#)↑ Loupias, Annick, éd. La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications. 7001, boul. Saint.

Jovett B, (1892) [Volver arriba](#)↑ Plato's Republic, The Dialogues of Plato translated into English with Analyses and Introductions.

Pockell A, (2007) [Volver arriba](#)↑ The 100 Greatest Leadership Principles of All Time, edited by Leslie.

# ANEXO

TÍTULO: “**LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EL BUEN DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA GLORIOSO DE SAN ANTÓN DE AZÁNGARO – 2016**”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	POBLACION Y MUESTRA	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cómo influye el liderazgo del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Cómo influye el compromiso y responsabilidad del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016?</p> <p>¿Cómo influyen las relaciones interpersonales del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016?</p>	<p><b>OBJETIVO GNERAL</b></p> <p>Determinar la influencia de liderazgo del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016</p> <p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b></p> <p>a.- Identificar el nivel de influencia del compromiso y responsabilidad del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016</p> <p>b.- Analizar el nivel de influencia de las relaciones interpersonales del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>El liderazgo del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016</p> <p><b>HIPOTEIS ESPECÍFICO</b></p> <p>a.- El nivel de compromiso y responsabilidad del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016</p> <p>b.- El nivel de las relaciones interpersonales del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENT E</b></p> <p>Liderazgo</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p><b>DISEÑO</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Descriptivo explicativo Correlacional</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>causal</p>	<p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>Se aplicara en la Institución Educativa Secundaria Glorioso San Antón del Distrito y Provincia de Azángaro, con con docentes, personal directivo y jerárquico y personal Administrativo en un total de 50 personas</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <p>No es probabilístico dado que es un estudio descriptivo y es seleccionado intencionalmente por los investigadores. Se trabajará con todos las unidades de estudio en total. Considerando que las personas mencionadas, presentan una gran similitud en sus características sociales, culturales y económicas; así como, las realidades de trabajo dentro del colegio son similares.</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA</b></p> <p>No probabilístico</p>	<p><b>TÉCNICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Fichas de observación</li> <li>• Entrevista</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Ficha de evaluación docente</li> <li>• cuestionario</li> </ul>

<p>Azángaro - 2016?</p> <p>¿Cómo influye la motivación del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016?</p> <p>¿Cómo influye la comunicación institucional del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016?</p>	<p>c.- Identificar el nivel de influencia de la motivación del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016</p> <p>d.- Determinar el nivel de influencia de la comunicación del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016</p>	<p>c.- El nivel de la motivación del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016</p> <p>d.- El nivel de la comunicación del director influye directa y significativamente en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa secundaria Glorioso San Antón de Azángaro - 2016</p>			<p>PRUEBA DE HIPÓTISIS</p> $KR_{20} = \frac{n}{n-1} * \frac{Vt - \sum pq}{Vt}$ <p>REGLA DE DECISION</p>	
---	--	---	--	--	---	--

INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA GLORIOSO SAN ANTON DE AZANGARO

**CONSTANCIA**  
**DE EJECUCIÓN DE PROYECTO DE TESIS**

Por medio de la presente dejamos constancia que la Lic. ELENA CHURATA CALSIN identificado con DNI N° 40436957 ha realizado la ejecución del proyecto de tesis en beneficio de los estudiantes de nuestra institución Educativa con la participación activa de los mismos y plena autorización de la dirección, con el proyecto titulado "La influencia del liderazgo del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Secundaria Glorioso San Antón de Azángaro – 2016".

Desde el 14 de julio hasta 15 de Diciembre del 2016 Acumulando un total de cuatro meses de trabajo efectivo.

Expedimos esta constancia a petición del interesado, que se considere para fines correspondientes.

Azángaro, 23 de Diciembre del 2016.

.....  
*Firma y sello del Director de la IES Glorioso San Antón*



*Fredy Ochoa León*  
Mg. Fredy Ochoa León  
DIRECTOR

**VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

Nombre del experto: Justina Quispe Choquemamani  
 Grado académico: Magíster en Administración de la Educación  
 Cargo que ocupa: Directora (e) de la I.E.-I N° 366 -Tupac Amari - A.

Título: La influencia del liderazgo del director en el buen desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Secundaria Glorioso San Antón de Azángaro – 2016.

Autor: Churata Calsin Elena

Items	Preguntas	Apreciación		observaciones
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?	X		
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

**Aportes y sugerencias:**

.....

.....

.....

.....

.....

Firma: 

Nombre: .....

Grado académico: .....

Cargo que ocupa: .....

  
 Mg. Justina Quispe Choquemamani  
 ANR A1670074  
 DNI. N° 01558739

# UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

## ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN: EDUCACIÓN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

### CUESTIONARIO DE UNA ENCUESTA

#### I. INFORMACION BASICA

1.1 FECHA DE LA ENCUESTA:.....

#### II. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Estimado docente:

Esta encuesta se hace con la finalidad de realizar un trabajo de investigación; por lo que mucho agradeceré su colaboración. Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la respuesta más cercana a la interrogante.

##### Primera parte

2.1. ¿El director de tu institución demuestra responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones?

- siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.2 ¿El director encabeza puntualmente el desarrollo de las actividades de la institución educativa?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.3 ¿El director de tu institución establece objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.4. ¿El director asume roles y funciones para gestionar la Institución Educativa con liderazgo pedagógico?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.5. ¿El director fomenta el monitoreo y acompañamiento oportuno en tu sesión de clases?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )



## Segunda Parte

2.6. ¿El director de su institución educativa promueve el compañerismo y la buena relación entre los docentes?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.7. ¿Usted mantiene una relación interpersonal adecuada con el director en su centro de trabajo?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.8. ¿El director es comprensible, atento, tolerante y te anima a esforzarte en tus horas de trabajo?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.9. ¿Desarrolla estrategias para solucionar conflictos de manera armoniosa?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.10. ¿El director promueve espacios de recreación y de fortalecimiento de la integración social con los docentes?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

## Tercera parte

2.11. ¿El director demuestra actitud de motivación en la gestión de su institución educativa?

- siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.12. ¿El director de su Institución Educativa motiva a sus docentes para mejorar el trabajo educativo?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.13 ¿Se mantiene motivado en su labor educativo al inicio, durante y al finalizar el año escolar académico?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.14. ¿Usted participa activamente en las actividades de la institución educativa?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.15. ¿Usted demuestra iniciativa, creatividad, aporte innovador en su trabajo diario?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

#### **Cuarta parte**

2.16. ¿Se propicia permanentemente una adecuada comunicación entre el director y los agentes educativos de su centro de trabajo?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.17. ¿El director evita tener cruce de palabras y altercados con sus colegas?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.18. ¿El director demuestra sentimientos de empatía y solidaridad ante las dificultades de sus colegas?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.19. ¿El director le toma importancia a la opinión de los demás?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

2.20. ¿El director promueve la solución de problemas mediante el diálogo?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )



PERÚ

Ministerio de Educación



Unidad de Gestión Educativa Local N° 06



Área de Gestión Pedagógica

"AÑO DE LA INTEGRACIÓN NACIONAL Y EL RECONOCIMIENTO DE NUESTRA DIVERSIDAD"

## FICHA DE EVALUACIÓN EN EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE

**PROFESOR/A:** ..... DNI:.....  
Apellido paterno      Apellido materno      Nombre/s

**NIVEL/MODALIDAD:** ( ) EBR\_Inicial ( ) EBR\_Primeria ( ) EBR\_Secundaria ( ) EBE ( ) EBA ( ) CETPRO

**NIVEL MAGISTERIAL:**..... **T.S.O.:**..... **PRONAFCAP:** BASICO( ) ESPECIALIZACION( ) **CICLO EDUCATIVO:**.....

**II.EE:**..... **UGEL:**..... **DISTRITO:**.....

**DIRECTOR/SUBDIRECTOR:**.....FECHA:...../...../2012

### VALORACION

1. **Inicio:** Cuando el docente está empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la escuela y la intervención de otras instituciones.

1 a 10 puntos

2. **Proceso:** Cuando el docente está en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en la escuela y la intervención de otras instituciones.

11 a 15 puntos

3. **Logro Previsto:** Cuando el docente evidencia el logro de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la escuela.

16 a 20 puntos

### FUENTE DE VERIFICACION

1. Ficha de monitoreo 2. Informe de comisiones 3. Actas 4. Disertación en fechas cívicas 5. Exposición 6. Resultados de concursos 7. Programas curriculares 8. Prácticas de aprendizaje 9. Visita al AIP 10. Propuestas de innovación 11. Otros

### Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACION			FUENTE DE VERIFICACION
			1	3	5	
<b>Competencia 1</b> Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	1	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.				-Planificación curricular -Sesiones de clase -Ficha de monitoreo
	2	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.				-Certificados de capacitaciones. -Planificación que refleje la capacitación recibida (últimos 5 años) -Ficha de monitoreo
<b>Competencia 2</b> Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	3	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.				-Planificación curricular diversificada anual. -Unidades didácticas. -Cartel de capacidades. -Ficha de monitoreo
	4	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.				-Sesión de aprendizaje (que evidencie procesos cognitivos y desarrollen los



**PERÚ**

**Ministerio de Educación**



Unidad de Gestión Educativa Local N° 06



Área de Gestión Pedagógica

"AÑO DE LA INTEGRACIÓN NACIONAL Y EL RECONOCIMIENTO DE NUESTRA DIVERSIDAD"

					aprendizajes previstos). -Aplicación de la metodología participativa - Ficha de monitoreo
Puntaje:.....					

**Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN			FUENTE DE VERIFICACION
			1	3	5	
<p><b>Competencia 3</b> Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.</p>	5	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales, y mecanismos pacíficos.				-Plan y sesión de tutoría tomando en cuenta la resolución de conflictos. -Anecdotario como registro de ocurrencias para la resolución de conflictos. -Ficha de observación.
	6	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.				-Informe de trabajo con las brigadas y equipos de organización de apoyo, para la ejecución del trabajo – Vº.Bº CONEI. -Organigrama funcional, nominal y estructural de estudiantes. -Fotografías actuales.
<p><b>Competencia 4</b> Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos.</p>	7	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.				-Indicadores que demuestren la planificación de los criterios de evaluación. -Evaluación de la actitud frente al área. - Lista de cotejo.
	8	Utiliza recursos tecnológicos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje.				-Aplicación de las Tics en las sesiones de clase. -Hace uso de programas / software educativos en el desarrollo de su programación. -Ficha de control del aula de innovación y/ CRT.
	9	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.				- La unidad, sesión de aprendizajes adaptados. -Informe y/o ficha de acompañamiento de SAANE.





**PERÚ**

**Ministerio de Educación**



Unidad de Gestión Educativa Local N° 06



Área de Gestión Pedagógica

"AÑO DE LA INTEGRACIÓN NACIONAL Y EL RECONOCIMIENTO DE NUESTRA DIVERSIDAD"

<p><b>Competencia 5</b></p> <p>Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales.</p>	10	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.				-Instrumentos de Evaluación coherentes a los aprendizajes esperados, estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes. -Matriz de evaluación
	11	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.				-Consolidado de resultados y estadística interpretando los resultados. -Registro de evaluación.
	12	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.				Fichas de autoevaluación, evaluación y heteroevaluación
<b>Puntaje:..... / 2</b>						

**Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

COMPETENCIAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN			FUENTE DE VERIFICACIÓN
		1	3	5	
<p><b>Competencia 6</b></p> <p>Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional que genere aprendizajes de calidad.</p>	13	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.			-Acta de reuniones -Fotos el trabajo en equipo en comisiones e informes de las comisiones.
	14	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.			-Presentación de proyectos. - Informe documentado ( avance y resultados de los productos obtenidos)
<p><b>Competencia 7</b></p> <p>Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y la sociedad civil, aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados</p>	15	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.			-Ejecución y participación de escuela de padres (informe de la comisión). -Participación activa en ferias y actividades culturales (informe de la comisión)
	16	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.			-Uso de los recursos de la comunidad, evidenciándolo en su planificación en unidades, proyectos y sesiones de clase.
<b>Puntaje:.....</b>					

**Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

COMPETENCIAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN	FUENTE DE
--------------	--------------------------	------------	-----------



**PERÚ**

**Ministerio de Educación**



Unidad de Gestión Educativa Local N° 06



Área de Gestión Pedagógica

**"AÑO DE LA INTEGRACIÓN NACIONAL Y EL RECONOCIMIENTO DE NUESTRA DIVERSIDAD"**

		1	3	5	VERIFICACION
<p><b>Competencia 8</b> Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>	17	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.			-Presenta <b>proyectos de mejora</b> - informe documentado del avance. -Resultados de los productos obtenidos.
	18	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.			-Representa a su IIEE. en eventos, como de líderes, congresos y otros.
<p><b>Competencia 9</b> Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	19	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar en base a ellos.			-Asiste puntualmente a la IIEE. -Promueve las normas de convivencia suscribe <b>actas de Conciliación</b> -Participación en la aplicación de la normatividad vigente en la resolución de conflictos buscando la mejora de la escuela ( <b>Acta de CONEI y Conciliación</b> )
	20	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.			- <b>Disertación en las fechas cívicas(informe de la comisión)</b> - <b>Actas de reuniones</b> las diferentes tomas de decisiones buscando el bienestar de los estudiantes.
<b>Puntaje:.....</b>					

RESULTADO GENERAL

Dominio 1: X
Dominio 1: Y
Dominio 1: Z
Dominio 1: W
<b>Puntaje Final:</b> $X + Y + Z + W$
4

Firma del docente: .....

**NOTA IMPORTANTE:** SE CONSIDERA APTO PARA SER ACREEDOR A UNA RESOLUCIÓN DE FELICITACIÓN POR MPARTE DE LA UGEL N° 06 A LOS DOCENTES QUE OBTENGAN LA NOTA PROMEDIO DE 16 A 20.

Firma la comisión evaluadora (CONEI)

