



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
EDUCACIÓN**

**Liderazgo directivo para el desempeño docente en las instituciones
educativas de educación primaria de JLO - Chiclayo**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Educación

AUTORA:

Marin Ruiz, Sara Alicia (ORCID: 0000-0003-4008-3712)

ASESORA:

Dra. Hernández Fernández, Bertila (ORCID: 0000-0002-4433-5019)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Innovaciones Pedagógicas

CHICLAYO - PERÚ

2021

Dedicatoria

A mis Padres Emilio y Sara que están en el cielo quienes me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mi hija Brenda por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día.

A mis hermanos: Margarita, Wenshe, Gloria, Pedro y María por sus valiosos consejos y apoyo incondicional.

Agradecimiento

Agradecer a los directivos y maestros de las instituciones educativas de José Leonardo Ortiz, por brindarme la oportunidad de obtener información confiable para la investigación. Mi gratitud y reconocimiento a la Dra. Hernández Fernández, Bertila, por su paciencia, comprensión y sabias enseñanzas; asimismo, un agradecimiento especial al rector de la Universidad César Vallejo por darnos la oportunidad de potenciar nuestro liderazgo profesional y contribuir en la mejora del desempeño docente, y por ende a la calidad del servicio educativo.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	v
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I.INTRODUCCIÓN.....	1
II.MARCO TEÓRICO.....	4
III.METODOLOGÍA.....	18
3.1.Tipo y diseño de investigación.....	18
3.2.Variable y operacionalización.....	19
3.3.Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.....	20
3.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
3.5.Validez y confiabilidad.....	22
3.6.Procedimientos.....	22
3.7.Método de análisis de datos.....	23
3.8.Aspectos éticos.....	24
IV.RESULTADOS.....	25
V.DISCUSIÓN.....	31
VI.CONCLUSIONES.....	38
VII.RECOMENDACIONES.....	39
VIII. PROPUESTA.....	40
REFERENCIAS.....	48
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1. Instituciones educativas de educación primaria	20
Tabla 2. Dimensión: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.....	25
Tabla 3. Dimensión: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.....	25
Tabla 4. Dimensión: Participación en la gestión de la escuela a la comunidad.....	26
Tabla 5. Dimensión: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.....	27
Tabla 6. Dimensión de desempeño docente.....	28
Tabla 7. Niveles del desempeño docente.....	28
Tabla 8. Parámetros estadísticos del desempeño docente.....	29

Índice de figuras

Figura 1. Modelo liderazgo directivo.....	40
---	----

Resumen

El estudio propone un modelo de liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO – Chiclayo. Se realizó el análisis situacional de la preparación para el aprendizaje, el ejercicio de la enseñanza, la participación en la gestión de la escuela vinculada con las demandas sociales; y el desarrollo responsable de la profesionalidad e identidad de los maestros. La metodología tiene el enfoque cuantitativo, de nivel básica – descriptiva de tipo transversal, descriptivo propositivo. La muestra representativa estuvo constituida por 25 sujetos de estudio, seleccionados mediante el muestro no probabilístico intencional o de conveniencia. El recojo de datos se aplicó la técnica de la encuesta y cuestionario validado por expertos. Teniendo como base el análisis, interpretación y discusión de los resultados se concluyó que el desempeño en los docentes presenta limitaciones en la planificación, organización, gestión y conducción de los procesos curriculares, didácticos y metodológicos de la praxis pedagógica. Razones que motivaron un Modelo de Liderazgo Directivo (MLD), que contiene principios y lineamientos de gestión pedagógica, administrativa e institucional centrado en el desarrollo profesional de los docentes, asignación de recursos, materiales pertinentes y soportes tecnológicos que garanticen la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Palabras clave: Desempeño docente, enseñanza - aprendizaje, liderazgo.

Abstract

The study proposes a managerial leadership model to improve teaching performance in primary education institutions in JLO - Chiclayo. The situational analysis of the preparation for learning, the exercise of teaching, participation in the management of the school linked to social demands was carried out; and the responsible development of the professionalism and identity of teachers. The methodology has a quantitative approach, basic level - descriptive, cross-sectional, descriptive proposition. The representative sample consisted of 25 study subjects, selected through intentional or convenience non-probabilistic sampling. The data collection was applied the survey technique and questionnaire validated by experts. Based on the analysis, interpretation and discussion of the results, it was concluded that the performance of teachers presents limitations in the planning, organization, management and conduct of the curricular, didactic and methodological processes of pedagogical practice. Reasons that motivated a Management Leadership Model (MLD), which contains principles and guidelines for pedagogical, administrative and institutional management focused on the professional development of teachers, allocation of resources, relevant materials and technological supports that guarantee the quality of the teaching processes. teaching learning.

Keywords: Teacher performance, teaching - learning, leadership.

I. INTRODUCCIÓN

Las tendencias educativas globales exigen a los maestros desempeñarse eficiente y competentemente en el ejercicio de su responsabilidad social y pedagógica, esto significa cambios y tránsitos sustanciales en la forma como se programa, enseña y que aprendizajes se deben promover en los estudiantes. Escribano (2018) señala que el desempeño docente es un componente clave en la calidad de la educación, y depende de la formación profesional, preparación académica, motivación y creatividad para obtener resultados exitosos en su quehacer laboral; además, sobre ellos recae la responsabilidad de incrementar sus esfuerzos para contribuir al logro del objetivo de desarrollo sostenible expresado en la promoción de la inclusión, equidad y la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes (Naciones Unidas 2018, p. 27).

El desempeño docente presencial en estos tiempos de pandemia ha tenido que virar y reajustarse significativamente a escenarios virtuales y digitales. Esta nueva configuración educativa ha traído consigo develar diversas limitaciones para dar sostenibilidad el servicio escolar, la comunicación y coordinación con la comunidad educativa, el desarrollo normal de los procesos pedagógicos interactivos, garantizar la conectividad y la formación integral de los estudiantes (Unesco, 2020). Estas afirmaciones siguen latentes, pues aún las instituciones educativas no se adaptan a esta nueva modalidad, el contacto con los padres de familia es incierto, la práctica docente se mantiene segmentada y estratificada debido que su alcance está sujeta a los discentes que pueden sustentar los costos del internet; de igual modo, el componente formativo de los procesos de enseñanza aprendizaje se ve reducido a la trasmisión de conocimientos y aprendizajes reproductivos.

En nuestro país uno de los problemas que está incidiendo negativamente en el desempeño del personal docente son los climas laborales adversos (Varías, 2017), esto se refleja con frecuencia en las decisiones arbitrarias de los directivos, los estilos de gestión autoritarios, la coacción mediante los instrumentos de evaluación docente, bloqueando iniciativas pedagógicas y la autonomía del ejercicio formativo. Otro aspecto que influye, son las imposiciones de las políticas y modelos

educativos complejos y abstractos como es el caso del actual currículo por competencias que muchos de los docentes desconocen, no han sido capacitados, mucho menos tienen orientaciones básicas para su desarrollo en las aulas, sin embargo, tienen que cumplir con su implementación. Esto último, ha generado incertidumbre, malestar y estrés en el trabajo docente, prefiriendo seguir con lo tradicional, y rechazar estas nuevas propuestas pedagógicas.

La realidad problemática que aborda la investigación se percibe en el insuficiente desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de José Leonardo Ortiz – Chiclayo, donde se evidencia que los maestros aún planifican sus programaciones curriculares sin tener en cuenta las necesidades y características evolutivas y socioculturales de los estudiantes; muestran desconocimiento de los enfoques educativos actuales; tienen escaso manejo de las tecnologías, dominio de los procesos didácticos del área que enseña; utiliza metodologías acríticas, incumplen con la dosificación del tiempo, diseñan actividades de aprendizaje sin sentido y significado; optan por la instrucción y la trasmisión de contenidos; y regularmente elabora o emplea materiales que sirvan de andamiajes para la construcción de conocimientos.

De igual forma, se aprecia limitado compromiso y participación en la gestión escolar, es decir colaborar en el logro de los objetivos institucionales; asimismo, expresan actitudes indiferentes para trabajar en equipo; reflexionar y compartir experiencias, así como elaborar propuestas pedagógicas pertinentes con la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje. También muestran resistencia a adecuar y contextualizar en su práctica docente el nuevo Diseño Curricular; desvalorizan el acompañamiento y monitoreo de los directores; en algunos casos sus actuaciones y comportamientos vienen alterando las relaciones interpersonales, quiebre en las coordinaciones, cuestionamientos por los padres de familia, y por ende la generación de un clima organizacional desfavorable. Aspectos que repercuten en su desempeño improductivo y deficiente.

En base a este contexto situacional, se estableció la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo debe ser un modelo de Liderazgo directivo para mejorar el

desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO – Chiclayo?; y en relación a las interrogantes específicas se consideró responder: ¿Cuál es el nivel de desempeño docente?, ¿Qué características debe tener el modelo de Liderazgo directivo?; y ¿Cómo validar dicho modelo?

La justificación científica de la investigación se fundamentó en el enfoque cuantitativo, se centró en la abstracción racional de regularidades del objeto de estudio; el análisis e interpretación de resultados objetivos (Sánchez, 2019), y aportar una propuesta teórica – práctica viable y pertinente para mejorar el desempeño de los docentes en el nivel primario. En cuanto a la justificación metodológica, el estudio fue descriptivo – propositivo, se implementó un modelo de liderazgo directivo enfocado en ofrecer los soportes y recursos necesarios a los docentes en la planificación y conducción de los procesos de didácticos y metodológicos, el desarrollo y afirmación profesional, así como la inclusión y participación colegiada en la gestión institucional, pedagógica y administrativa. Asimismo, la justificación social se expresó en potenciar las competencias y capacidades de los docentes para cumplir eficientemente su encargo sociocultural, afrontar los desafíos de la actual crisis sanitaria; anticiparse y predecir incertidumbres, autorregular sus actuaciones y responsabilidades dentro del marco ético y moral; internalizar en ellos la evaluación del desempeño como una oportunidad para trascender y crecer profesionalmente.

El estudio estableció como objetivo general: Proponer un modelo de Liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de José Leonardo Ortiz (JLO) - Chiclayo; y como objetivos específicos se propuso diagnosticar el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO; diseñar un modelo de Liderazgo directivo para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO, y validar el modelo de Liderazgo directivo, que mejorará el desempeño docente.

II. MARCO TEÓRICO

Los referentes teóricos que asume el estudio comprenden experiencias previas internacionales y nacionales cuyos aportes hicieron posible tener un mayor conocimiento del problema y los aspectos metodológicos de la investigación. Entre ellos tenemos:

Cárdenas (2015) realizó la investigación doctoral perteneciente a “Análisis crítico del sistema de evaluación del desempeño profesional docente chileno: un estudio en la comunidad educativa de la ciudad de Osorno Chile, la misma que se implementó en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. El objetivo que movilizó el estudio se expresó en analizar el sistema de evaluación relacionado con el desempeño profesional de los profesores desde una perspectiva reflexiva y crítica, adicionó a este propósito la visión de la comunidad institucional y experiencias teóricas sobre evaluación. Aplicó el paradigma metodológico interpretativo, con enfoques mixtos, y por su alcance se enmarcó en el tipo explicativo. La población se conformó de 152 maestros, utilizó el muestreo probabilístico, constituyendo una muestra de 75 profesores. Administró a los sujetos una entrevista semiestructurada y un cuestionario validado por juicio de expertos. Los resultados indican que la mayoría de docentes dictan entre 3 a 7 cursos en aulas de 30 estudiantes; 39% manifiesta que su autoformación lo realiza con recursos propios; 75% deslegitima el sistema de evaluación; 80% considera que la evaluación no ha contribuido en potenciar la formación y desempeño profesional; asimismo, señalan que la evaluación genera estrés, frustración, ha sido impuesta y que no han participado de su construcción. En lo referente a las conclusiones determina que los más perjudicados de los sistemas de evaluación son los docentes, esto debido a la centralización, estandarización, y su función enfocada en la rendición de cuentas; asimismo los procesos evaluativos vienen generando temor, tensión, desequilibrio emocional, ejercer la docencia sin sentido y significancia, y sobre todo la falta de compromisos de mejora.

Martínez y Guevara (2015) desarrollaron un estudio en la facultad de la casa universitaria Autónoma Indígena Mexicana denominada “Evaluación en el desenvolvimiento de los docentes”. El estudio tuvo como propósito medir las

condiciones del desempeño docente tomando dos direcciones: condiciones del docente y percepción del estudiante. La investigación es de carácter pragmática, de tipo mixto con procedimientos comprensivos y correlacionales. La muestra estuvo representada por 135 docentes, y utilizaron como instrumentos un cuestionario y una lista de cotejo. Los resultados indican que, el 2,4% evidenció excelente desempeño, el 7,3% deficiente mientras que el 39% se ubicaron en la escala buen desempeño. Las conclusiones que aportan muestran que, los maestros consideran que es obligación de los sectores que dirigen la educación evaluar de manera responsable. De igual modo, es necesaria pues repercute trascendentalmente en los aprendizajes del estudiantado elevando el rendimiento académico para ello se debe hacer una reflexión profunda sobre las condiciones del estudiante y docente; aunque todavía existe un segmento de docentes reacios a la cultura de evaluación pues tienen cierta desconfianza en los procesos de planificación, ejecución y procesamiento de información.

Torcatt (2020) realizó el estudio referido al “Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes”, en el Estado de Nueva Esparta, Venezuela. El objetivo de su producción científica fue evaluar el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en los profesores. La metodología se fundamentó en el enfoque cualitativo, en la modalidad de investigación – acción, y el diseño descriptivo; la muestra estuvo representada por docentes y directores de centros de educación inicial del Estado antes mencionado; para la recolección de información utilizó la entrevista a profundidad, incluyó además recursos tecnológicos y la aplicación de técnicas de categorización, triangulación, contrastación y teorización en el análisis de las categorías sustantivas y emergentes. La interpretación de los resultados reconoce la importancia de los métodos de enseñanza en la formación de los estudiantes; asimismo resaltan la promoción de acciones reflexivas autónomas a fin de tener conocimiento y autorregular la práctica; incentivar la cooperación, fortalecer los vínculos afectivos entre colegas, tomar decisiones de manera democrática, y trabajar colaborativamente en favor de los objetivos institucionales y mejora del desempeño pedagógico. Complementan estos hallazgos, la importancia de asumir liderazgos gerenciales que integren el rol social, cultural y profesional; la legitimidad de sus

cualidades, atributos y quehacer educativo; responder a las demandas sociales y atender a las necesidades reales de la institución. Y, en relación a las conclusiones, señala la búsqueda de cambios sustanciales en la educación venezolana, para ello, considera potenciar las aptitudes y capacidad de los responsables de las organizaciones escolares. Destaca además la multidimensionalidad de los docentes preocupados no solo por el aula, sino por las familias, el entorno, el monitoreo constante de los estudiantes, las relaciones acogedoras, el entendimiento empático, la sinergia de esfuerzos, en la mediación para la solución de los problemas y en asegurar la formación integral de los estudiantes.

Mérida (2018) desarrolló una investigación en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala titulada “Evaluaciones de los desempeños docentes en el sector público. El estudio se planteó como objetivo determinar la calidad de desempeño que muestra el maestro ante la mirada del estudiantado. El estudio responde a una perspectiva cuantitativa en su nivel descriptivo. La población muestral lo conformaron 50 maestros y 4 directivos a los cuales se les administró dos cuestionarios baremados y confiables. En los hallazgos el autor sostiene que las evaluaciones no están cumpliendo la función de mejorar la educación debido que el desempeño docente no es efectivo puesto que los directivos muestran debilidades para aplicar una verdadera medición de las capacidades a los docentes puesto que los instrumentos no son confiables por cuanto peligra la naturaleza del proceso educativo y servicio se brindado al alumnado. En las conclusiones sostiene que el desempeño docente hoy en día se ha convertido en un instrumento determinante para el desarrollo de la calidad de los estudiantes. Por cuanto, para lograr ese cometido debe haber políticas que orienten el desarrollo educacional desde la construcción de colegios, buenas remuneraciones, implementación, capacitación docente y condiciones laborales adecuadas.

Ortiz, et al. (2017) realizaron la investigación titulada “Modelo pedagógico para el mejoramiento del desempeño docente con enfoque de competencias en la especialidad de pediatría”, en la Universidad de Ciencias Médicas de Cuba. El estudio presentó como objetivo diseñar el modelo pedagógico con el propósito de

mejorar el desempeño docente en base al enfoque por competencias; utilizaron la metodología cualitativa, aplicaron métodos teóricos (modelado) y empíricos (revisión documental); la población estuvo constituida por 32 maestros y 13 residentes, de los cuales participaron 30 sujetos como unidades muestrales, seleccionados mediante el muestreo incidental; la recogida de datos lo hicieron a través de entrevistas, encuestas y observación del desempeño. Los resultados que asumen evidencian aportes significativos del modelo en los procesos formativos de la labor educacional, lograron caracterizar los desempeños, hacer un catálogo de potencialidades y debilidades, de tal forma que la intervención tenga mayor efectividad. La estructura del modelo contiene componentes teóricos, conceptuales y metodológicos; y según los especialistas tiene viabilidad y estadísticamente es adecuado; la aplicación sirvió de orientación para las actividades pedagógicas, posibilitó la educación continua y autoformación, facilitó el empoderamiento de estrategias investigativas, trabajar a través de redes colaborativas, y aprovechar las TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje. Concluyen que, la modelación de la propuesta influyó en la mejora significativa de la práctica profesional y el manejo didáctico de las competencias, propició la autopreparación, la capacitación permanente, y responder oportunamente a las necesidades e intereses de los profesores de la universidad objeto de estudio.

Mucha (2019) realizó la tesis doctoral “Desempeño docente y resultados de los aprendizajes en estudiantes de instituciones educativas secundarias de Huancayo”, desarrollada en la Universidad Nacional del Centro del Perú de Huancayo – Perú. El objetivo que presenta el estudio comprendió determinar la relación entre las variables: desempeño docente y resultados de aprendizaje; la investigación fue de tipo aplicada, y según su finalidad se enmarcó en el nivel descriptivo y diseño correlacional. La población muestra estuvo conformada por 128 docente y 1656 alumnos; aplicó la técnica del fichaje, análisis documental y como instrumento una escala de desempeño. Entre los resultados relevante encontramos que; 18% de docentes relativamente generan aprendizajes significativos; 25% escasamente cumplen sus horarios de trabajo; 30% tienen limitaciones para establecer conflictos cognitivos; 20% presentan escaso manejo de estrategias del área que enseñan; 25% a veces consideran desarrollar

competencias y capacidades en su práctica; y 30% poco utilizan materiales educativos adicionales. Y con respecto a las conclusiones determina que, existe una relación vinculante y significativa entre ambas variables, por tanto, los procesos de enseñanza aprendizaje son interdependientes; asimismo, reconoce logros en el desempeño pedagógico, no obstante, esto se contrapone con los niveles precarios de los aprendizajes en los alumnos.

Gomero (2020) desarrolló la investigación doctoral titulada “Plan de monitoreo integral pedagógico en el desempeño del docente de Educación Básica Regular” en la Universidad César Vallejo de Perú. El objetivo que orientó el estudio se expresó en determinar la influencia de un plan de monitoreo integral pedagógico en el desempeño de los maestros. El trabajo investigativo se sustentó en el paradigma positivista, el método cuantitativo, de tipo aplicado y longitudinal, además, utilizó el diseño preexperimental. Estableció como universo poblacional 1053 docentes, y seleccionó una muestra no probabilística de 127 maestros; en cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos aplicó rubricas de observación en aula. Los resultados que obtuvo demuestran que, la conducción de la enseñanza era impertinente, por ende, las funciones directivas de asesorar, supervisar y monitorear contribuyen en la mejora de práctica docente; y las conclusiones que señala exponen que, la propuesta tuvo un impacto positivo en el fortalecimiento del ejercicio pedagógico; favoreció el desarrollo de competencias y capacidades docentes, incrementó el manejo disciplinar, y la identidad profesional.

Torres (2019) ejecutó la investigación de postgrado denominada “Propuesta de monitoreo y acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño de los docentes de la I.E. N° 3089 Los Ángeles, distrito de Puente Piedra, Lima”, en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Perú. Se planteó como objetivo diseñar un plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico con la finalidad de mejorar el desempeño docente en el nivel primario, la metodología comprende el tipo y diseño de estudio descriptivo, propositivo y explicativo; la población que priorizó fueron 67 maestros, de los cuales seleccionó como muestra investigativa 12 docentes y 2 directivos; a quienes administró la técnica de la encuesta, entrevista, la

observación, y el análisis documental. Los resultados que encontró expresan que el 35,7% de los docentes nunca planifican su programaciones incorporando las TIC; 21% tampoco incluyen en sus sesiones innovaciones pedagógicas; 28,6% difícilmente con lo programado en sus unidades didácticas, 50%, a veces utiliza recursos pedagógicos, 35,7% cree que la supervisión acompañamiento y monitoreo escasamente es útil; 36% afirman que poco valoran su trabajo, 35,7% conocen las reglas y normas de convivencia pero no las respetan; y tienen limitaciones para identificar, sistematizar y comunicar los problemas de su práctica pedagógica (36% y 57%). Entre sus conclusiones destaca que, el nivel bajo del desempeño se debe en parte a la falta de un eficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico; agrega además la importancia del respeto a las normas institucionales, la implementación de visitas inopinadas, posicionar la mejora continua y la autoevaluación para identificar fortalezas y debilidades en las actividades pedagógicas en aula.

Salas (2016) también realizó una investigación de postgrado titulada “Propuesta de acompañamiento pedagógico en el aula para mejorar la práctica docente en la red educativa de chamis “, desarrollada en la Universidad Nacional de Cajamarca – Perú; el objetivo estuvo centrado en el plantear una propuesta innovadora de acompañamiento pedagógico con el fin de mejorar la práctica profesional en los docentes; el proceso metodológico se guio por el tipo de estudio aplicada, y el diseño que utilizó fue de no experimental de corte trasversal. En relación a las técnicas empleó la observación directa y la entrevista, las mismas que se operativizaron mediante una guía de observación y de entrevista; asimismo con respecto a los resultados estableció los siguientes: 37% de docente tienen dificultades en la planificación curricular, 24,4% aseveran que el acompañamiento pedagógico es insuficiente para aclarar los procesos pedagógicos y didácticos, y 56,8% escasamente ofrecen retroalimentación en su labor educativa. Y, las conclusiones que aporta demuestran, la efectividad del plan en la planificación curricular y en el manejo técnico pedagógico de la práctica, igualmente, en el desarrollo de competencias y capacidades de los maestros, y cuyos efectos se

ven reflejados en la progresión de los estándares de aprendizaje, y los resultados alentadores de las evaluaciones censales.

Por otro lado, Lázaro (2019) trabajó el estudio de posgrado “El liderazgo pedagógico directoral y el desempeño docente en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 11 de Comas”, realizado en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, en Perú; la investigación se enfocó en el objetivo de encontrar relaciones lógicas entre el liderazgo pedagógico directoral y el desempeño docente. El proceso metodológico se guió de acuerdo al enfoque cuantitativo, el tipo de estudio fue correlacional y aplicó el diseño no experimental, en lo referente a la muestra seleccionó 30 trabajadores de la institución antes mencionada; empleo la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario confiable. Los resultados que obtuvo muestran que, el estilo autoritario en los directivos es negativo (40%), por su parte, el liderazgo pedagógico en base a los estilos democráticos y liberal son buenos (60% y 70%); correlativamente, el desempeño docente mostró niveles regular y malo; en la dimensión planificación del aprendizaje (26,67% y 13,33%); enseñanza para el aprendizaje (16,67% y 10%); y participación comunitaria (20% y 13,33%); concluyendo que existe correlación significativa en ambas variables; es decir, el liderazgo autoritario, democrático y liberal tiene incidencia en los procesos de enseñanza aprendizaje y en la gestión con la comunidad educativa.

El fundamento científico se enmarca en los supuestos del enfoque crítico reflexivo, entre ellos el conocimiento de construye en la interacción docente estudiante, los saberes de la práctica docente están sujetos a cambios y modificaciones; la reflexión crítica personalizada y colectiva es el pilar de la autoformación, la afirmación de la autonomía profesional y el interaprendizaje entre los docentes (Ministerio de Educación, 2017, p. 7). Desde esta perspectiva, los docentes reflexionan, autorregulan e innovan su intervención pedagógica en las aulas; asimismo, expresan un pensamiento divergente y una actitud favorable para la investigación acción con el propósito de producir conocimientos que refuercen su profesionalismo, el compromiso social y sus actuaciones éticas y responsables.

Desde este enfoque emergente de la educación la docencia profesional es un proceso permanente de reflexión, indagación y autoevaluación para deconstruir y reconstruir el quehacer pedagógico a fin de mejorar las acciones prácticas de la experiencia propia de los maestros (Lorenzo, 2018). Es decir, los maestros a través del autoconocimiento reflexivo retrospectivo y prospectivo reconocen sus potencialidades y limitaciones y se comprometen a mejorar de manera continua; asimismo, hacen reajustes contextualizados de sus programaciones curriculares, toman decisiones a partir de situaciones vividas con sus estudiantes, y se plantean planificar actividades didácticas creativas y significativas, anticipar problemas y transformar la práctica.

En base a esta percepción, el docente es el impulsor de innovaciones en el espacio educativo vinculado con el ámbito sociocultural (Pascual 2001, p 61); mediador del aprendizaje, responsable de las consecuencias de su accionar pedagógico (Agreda y Pérez 2020); protagonista del análisis e interpretación crítica de sus propias experiencias en correlación con los logros y resultados de aprendizaje de los alumnos (Kozanitis, et al. 2018, p. 298); expresan un equilibrio emocional y moral para examinar y reorientar su trabajo, afrontar y solucionar situaciones imprevistas, aprender, crear y creer en lo que él puede hacer en la praxis. (Gómez, 2015 y Espino de Lara, 2015)

Las afirmaciones previas, conducen a conceptualizar el desempeño docente como un “conjunto de dominios, competencias y desempeños que van a incidir en el logro de aprendizajes de los estudiantes” (Ministerio de Educación 2014, p. 24). Se trata que los maestros articulen sus esfuerzos y saberes pedagógicos con las demandas educativas de la sociedad, movilicen sus capacidades profesionales en la formación integral de los estudiantes y gocen de la aceptación y valoración de los padres de familia. Asimismo, este constructo desde el planteamiento de Martínez. y Lavín (2017,

p. 3) se refiere a la actuación responsable, ética y profesional frente al ejercicio del proceso enseñanza y aprendizaje; mediante la cogestión de procesos pedagógicos, curriculares y metodológicos, y la movilización de competencias,

capacidades que hacen posible la implementación de políticas educativas y la reconstrucción de su práctica docente.

En relación a las dimensiones del desempeño docente, la investigación ha considerado los cuatro dominios o lineamientos del Marco del Buen Desempeño Docente (Ministerio de Educación 2014, p. 25 y 26) debido que son los ejes sustanciales que caracterizan una docencia situada, singular, creativa, colaborativa y crítica-reflexiva.

Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Capacidad de los docentes para establecer los propósitos de aprendizaje de acuerdo a las necesidades, intereses y características de los estudiantes, incluye además la planificación de sus programaciones de acuerdo a los nuevos enfoques didácticos y pedagógicos, el manejo disciplinar e interdisciplinar; uso óptimo del tiempo, recursos, materiales y estrategias metodológicas pertinentes, además, la puesta en práctica de una evaluación formativa de evidencias de aprendizajes. (Minedu 2014, p. 25)

Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. – Comprende la conducción eficiente de los procesos de enseñanza aprendizaje, la promoción de un clima acogedor, afectivo y motivacional; organización de los espacios y ambientes pedagógicos para desarrollar competencias, capacidades y desempeños mediante sesiones de aprendizaje significativas; implica además, el uso de recursos tecnológicos, el ejercicio reflexivo de la práctica docente, la implementación de actividades complejas que conlleven a estimular el pensamiento crítico, creativo e innovador; asimismo, el diseño de instrumentos de evaluación que ofrezcan información objetiva para brindar retroalimentación tomar decisiones oportunas en favor de los aprendizajes. (Ministerio de Educación 2014, p. 25)

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. -. Actuaciones participativas, democrática, responsables y colaborativas de los docentes en la gestión curricular e institucional, y elaboración de los instrumentos de orientación educativa (PEI, PCI, RI, PAT etc.) con el propósito de mejorar la calidad de los aprendizajes.

Igualmente se refiere a la iniciativa, optimismo y perseverancia para elaborar propuestas y proyectos innovadores que involucren a los padres de familia y juntos solucionar los diversos problemas que afectan la formación y servicio educativo; involucra, además, las interacciones y relaciones de respeto mutuo y la rendición de cuentas de su labor pedagógica a la comunidad educativa. (Minedu 2014, p. 26)

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. - Atributos y cualidades de los docentes para ejercer su docencia con identidad y profesionalismo; es decir, demostrar altos niveles de desempeño y responsabilidad en su trabajo, exponer ante la institución y sociedad comportamientos éticos y morales; actuar con justicia y honestidad; respetar los derechos fundamentales de las personas, así como tener un compromiso arraigado con la reflexión y mejora continua de su profesión y contribuir en el logro de los intereses institucionales. (Ministerio de Educación 2014, p. 26)

Por otro lado, el estudio asume el liderazgo directivo como la capacidad de gestionar, conducir y autorregular los diversos componentes y elementos de una institución educativa, implica la planificación, organización, dirección y evaluación de las acciones pedagógicas, administrativas e institucionales (Reyes, 2012). En base a esta percepción, los directivos en su condición de líderes deben ser capaces de influenciar, motivar e inspirar en sus trabajadores la cohesión de esfuerzos y sinergias para la consecución de los objetivos (Gutiérrez, 2017)

El marco legal, está representada por la Ley de Carrera Pública Magisterial Ley N° 29062 - Artículo 18°.- “Los directivos son responsables del clima organizacional y la generación de espacios pertinentes para que los maestros se desempeñen eficientemente y los estudiantes obtengan resultados de aprendizaje significativos”. (Díaz, 2010). Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo aprobado por Decreto Supremo N° 009-2005-ED; en su Capítulo II, Artículo 19°, son funciones del director:

(...) planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar el servicio educativo; aprobar, los instrumentos de gestión; coordinar con los padres de familia; celebrar acuerdos, convenios, pactos con otras organizaciones de la comunidad y

cautelar su cumplimiento; presidir el Comité de Evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo (MINEDU, 2011).

En el contexto del Marco de Buen Desempeño del Directivo, el liderazgo se manifiesta en el desarrollo de competencias y capacidades en el ejercicio de acciones y decisiones coherentes con los roles, funciones y responsabilidades que le asisten a los directores. (Minedu, 2014, p. 20). Teniendo en cuenta estos lineamientos, la propuesta se sustenta en el liderazgo pedagógico, ético y transformacional.

Con respecto a liderazgo pedagógico, Bolívar (1997) lo configura como el equilibrio entre la autoridad moral, funcional y profesional para establecer acuerdos, delegar poder, compartir decisiones y trabajar colegiadamente; por su parte Leithwood (2009) establece que este estilo de liderazgo es un proceso de coordinación, articulación e interacción inclusiva y colectiva encaminado a asegurar logros de aprendizaje, alcanzar la visión institucional y el éxito de las metas compartidas organizacionales. Y Murillo (2006), señala su efecto transformador en la mejora del servicio educativo y en las prácticas pedagógicas de los maestros en el aula.

En referencia al liderazgo ético, desde el punto de vista de la UNODC (2019) los directivos en sus funciones deben poner en práctica actuaciones y responsabilidades éticas. Esto debido a que su posición como autoridad institucional tiene la oportunidad de influenciar en los demás y por consiguiente en los resultados de las acciones organizativas. Desde esta perspectiva, la propuesta busca promover la reflexión crítica, el consenso de valores morales y la autorregulación de comportamientos a la luz de empatía, asertividad, relación de confianza positiva, ambientes éticos y de sana convivencia y los beneficios comunes de toda la comunidad educativa.

Y de acuerdo al liderazgo transformacional, los directivos movilizan capacidades innovadoras para afrontar los cambios complejos institucionales, responder oportunamente a las demandas sociales, así como necesidades de los docentes y

estudiantes; igualmente, utilizan mecanismos democráticos para crear conciencia productiva, hacer prevalecer los intereses organizacionales, y motivar al colectivo en la búsqueda de la competencia y la excelencia profesional. (Briceño, 2018). En base a este planteamiento, el liderazgo directivo transformacional se caracteriza por el desarrollo profesional, consolidar una visión compartida, resolver los problemas educativos, incentivar la eficiencia y eficacia en la escuela, sostener un clima favorable basado en el respeto y la confianza mutua; potenciar los vínculos interpersonales e incentivar la autosuperación. (Hermosilla, et al. 2016)

En base a estas apreciaciones, el modelo de liderazgo directivo considera que los gestores escolares deben implementar prácticas democráticas encaminadas a la construcción de una dirección comprometida con el desarrollo personal y profesional de los docentes, rediseñar la estructura orgánica para centralizar los recursos en favor de los aprendizajes, asimismo, gestionar condiciones y acciones formativas y de autoformación que fortalezcan la mejora de la enseñanza y la trascendencia académica (Leithwood, 2006).

Asimismo, dentro de la propuesta los directivos modelaran acciones orientadas a la obtención y distribución de recursos para mejorar el desempeño de los docentes, planificar, coordinar y evaluar los procesos de enseñanza aprendizaje, asegurar espacios de reflexión y compromiso colegiado, la participación de todos los actores educativos, acompañar y hacer vistas formativas, instruir, alinear y diversificar las programaciones curriculares de acuerdo a los enfoques y políticas educativas nacionales. (Bolívar, 2010)

Los aportes teóricos descritos han permitido dimensionar eclécticamente la propuesta relacionada con el liderazgo directivo. Por ello, en base a la Ley Nro. 28044 Ley General de Educación y su Reglamento D.S. N° 013-2004-ED., la misma que en su artículo 55° señala: “El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de liderar en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.” (MINEDU, 2011). Seguidamente se analiza cada una de estas dimensiones:

En relación a la gestión pedagógica, el liderazgo estará enfocado en garantizar el desarrollo responsable de los procesos de planificación, organización y evaluación curricular, para tal fin, se asignarán recursos didácticos, los docentes de primaria se distribuirán de acuerdo al grado, se enfatizará en la dosificación del tiempo, la ambientación de los espacios de aprendizaje, y coordinación constante para asegurar resultados eficientes (Vargas, 2010, p. 13). Implica además la implementación de estrategias formativas como el acompañamiento, monitoreo y supervisión, acciones que van a posibilitar la toma de decisiones reflexivas en beneficio de la mejora de la conducción de la enseñanza y el desarrollo efectivo de competencias de aprendizajes. (MINEDU, 2011, p. 36)

Esta dimensión constituye el eje central de la propuesta, pues se propone fortalecer la práctica pedagógica de los maestros, mantener una relación complementaria, interdependiente y colaborativa entre directivos y docentes; retroalimentar la formación docente; aprovechar y valorar el talento humano; disponer todos los recursos y materiales educativos; transmitir confianza y empatía resiliente; reconstruir el sentido y significancia del trabajo escolar, así como exigir altos niveles de desempeño que afiancen el reconocimiento social, y la calidad educativa. (UNICEF, 2004; PREAL, 2003)

A juicio de Antezana (2018) los líderes directivos mediante la gestión pedagógica centra los objetivos de los procesos de enseñanza en la elaboración de las programaciones, unidades didácticas y proyectos de aprendizaje, motiva a los docentes y asume un rol mediador en la deconstrucción y reconstrucción de nuevos conocimientos y saberes empíricos; brinda soportes significativos en el manejo de estrategias educativas, incentiva el trabajo colaborativo, socializa y sensibiliza a los maestros para apropiarse del currículo diversificarlo y contextualizarlo teniendo en cuenta las características, y demandas de los estudiantes (p. 6).

Sobre la gestión administrativa, desde la posición de Riffo (2019) el director es el responsable de desarrollar las tareas y actividades de carácter administrativo en forma eficiente, así como motivar y asegurar que todo el personal trabaje por un

mismo objetivo. Estas actividades se encuadran en la planificación de las metas, la organización de los recursos humanos y materiales; y la facultad de direccionar todo lo consensuado y acordado hacia un fin común. Werther (2016) señala que los directivos deben ofrecer los soportes administrativos adecuados a los docentes para cumplir a cabalidad sus funciones escolares (p. 32); asimismo, gestionar recursos, brindar asesoría técnica - jurídica, delegar funciones y hacer cumplir la normatividad vigente.

Para Pacheco et al (2018) el liderazgo directivo en esta dimensión se manifiesta en la priorización de recursos físicos y financieros que dispone los directores para operativizar el proyecto educativo institucional, apoyar las labores pedagógicas, suministrar herramientas educativas, y atender las necesidades de la comunidad educativa. También se evidencia en la gestión de servicios adicionales como asignar presupuestos para la capacitación de los docentes, contratar especialistas que ayuden en la solución de problemas de aprendizajes, la formación socioemocional y psicológica de los estudiantes.

En relación a la gestión institucional, como lo hace notar Rivera (2017) es la base que dinamiza las funciones pedagógicas y administrativas del liderazgo directivo. En esta dimensión los líderes concretizan las políticas educativas, consolidan planes estratégicos compartidos; gobiernan democráticamente la escuela, son los representantes legales y ejercen autoridad formal; asimismo, forman parte de los diferentes consejos y organizaciones internas de la institución, es el responsable directo de las decisiones y acciones que se ejecuten en el contexto organizacional.

Desde la posición de Hinojosa (2019) la gestión institucional revela el estilo o tipo de liderazgo de los directores, pone de manifiesto sus competencias para enfrentar los cambios y retos establecidos; demuestra actitudes y aptitudes que inspiran respeto, confianza y legitimidad organizacional. Lo expuesto con el fin de direccionar e influir en el comportamiento y desempeño profesional de los actores educativos; además de acompañar y concentrar los recursos y estrategias en el aseguramiento de la calidad del servicio educativo (p. 30)

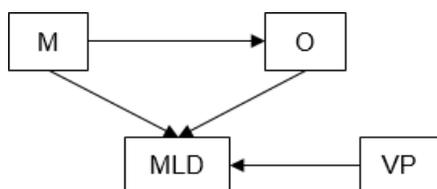
III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Los procesos metodológicos fueron coherentes con el enfoque cuantitativo, se describió y explicó las causas del fenómeno, asimismo, se utilizó procedimientos estadísticos para el análisis de datos, interpretación de resultados y confirmar hallazgos y conclusiones objetivas. (Sánchez, 2019). Según su propósito fue de tipo básica “porque se centró en comprender la realidad facta perceptible y en base a ello construir un cuerpo de conocimientos pertinentes, se llegar a la implementación práctica” (Espinoza y Toscano, 2015, p. 30). Y de acuerdo a su nivel fue descriptiva, es decir, se limitó a describir y evaluar las características y comportamiento esenciales del objeto de estudio. (Guevara, Verdesoto & Castro, 2020)

Por su parte, el diseño que orientó el trabajo investigativo se relacionó con la investigación no experimental debido que sólo se observó y analizó la situación actual del desempeño docente. En consecuencia, el tipo de diseño se enmarcó en el estudio transversal, descriptivo y propositivo. (Hernández, Fernández & Baptista, (2014, pp. 152 y 154). Y los procesos que se realizaron consistió en la medición de la variable dependiente en tiempo determinado, interpretación y discusión de los datos obtenidos, elaboración de la propuesta y arribo de conclusiones.

Para una visualización gráfica del diseño se elaboró el siguiente esquema:



Dónde:

M: Muestra de plana docente instituciones educativas del nivel primario del distrito de José Leonardo Ortiz.

O: Recojo de información de la muestra priorizada.

MLD: Representa el modelo de liderazgo directivo

VP: Expresa la validación de la propuesta por expertos

3.2. Variables y operacionalización

Variable dependiente: Desempeño docente

Definición conceptual

Se refiere a la actuación responsable, ética y profesional frente al ejercicio del proceso enseñanza y aprendizaje; mediante la cogestión de procesos pedagógicos, curriculares y metodológicos, y la movilización de competencias, capacidades que hacen posible la implementación de políticas educativas y la reconstrucción de su práctica docente. (Martínez. y Lavín, 2017, p. 3)

Definición operacional

Conjunto de dominios y desempeños profesionales orientados a asegurar una eficiente preparación y organización de los propósitos de aprendizaje, conducción de los procesos de enseñanza; participación en la gestión escolar en conexión directa con la comunidad, y afirmación y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

Variable independiente: Modelo de liderazgo directivo

Definición conceptual

Capacidad de los directivos para influenciar y movilizar esfuerzos sinérgicos que conlleven a alcanzar metas y objetivos comunes en el marco de la planificación estratégica, fortalecimiento del desempeño profesional, promoción de la responsabilidad compartida, institucionalización del trabajo colegiado y colaborativo; así como, el involucramiento de todos los actores educativos en las actividades pedagógicas, institucionales y administrativas. (Ministerio de

Educación, 2018).

Definición operacional

Mobilización de funciones, competencias y desempeños de los directivos en el desarrollo de la gestión pedagógica, administrativa e institucional para potenciar y fortalecer los desempeños de los docentes del nivel primario.

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

La población comprende “el universo de personas que presentaron características y regularidades similares, las mismas se investigaron y conocieron para determinar resultados y generalizar conclusiones” (Hernández, et al. 2014, p. 174). De acuerdo a esta apreciación la población que se delimitó se conformó por cuatro instituciones educativas de educación primaria del distrito José Leonardo Ortiz de la ciudad de Chiclayo, haciendo un total de 88 docentes que se ofrecen sus servicios educativos en el nivel primario. Seguidamente se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1

Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito JLO - Chiclayo.

Instituciones Educativas				Docentes		f	%
				Varones	Mujeres		
IE. N°10826	"Carlos	Castañeda	9	20	29	32.95	
IE. N° 10945	"Heroína	María Parado De	5	20	25	28.41	
IE. N° 10923	"Fanny	Abanto Calle"	5	14	19	21.59	
IE. N° 11587	"Jehude	Simón Munaro"	5	10	15	17.05	
Total				24	64	88	100

Fuente: Cuadro de Distribución de Personal (CAP), Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito JLO - Chiclayo.

Criterios de inclusión: Se tuvo en cuenta a los docentes nombrados y contratados en el nivel primaria; tienen vínculos laborales durante el año lectivo 2020, muestran responsabilidad en sus funciones, colaboran en la gestión escolar, y además participan en espacios multigrados.

Criterios de exclusión: Fueron excluidos los maestros que estuvieron de vacaciones y/o de permiso; aquellos que cubrieron licencias de trabajo, igualmente, los docentes con problemas legales, son cuestionados por los padres de familia y expresaron actitudes de indiferencia y poco compromiso para brindar información

La muestra teniendo en cuenta a Hernández, et al. (2014) se refiera a “una proporción significativa del universo poblacional, en la cual los sujetos seleccionados exponen las mismas características y comportamientos, además su elección no está sujeta a probabilidades” (p. 175). En ese sentido, la muestra priorizada estuvo representada por 25 maestros que ejercen su práctica docente en la Institución Educativa N° 10945 "Heroína María Parado De Bellido" del distrito JLO – Chiclayo.

Y con respecto al muestreo, para Otzen y Manterola (2017) “está técnica permite establecer parámetros y criterios confiables para posibilitar la inclusión de los sujetos de estudio, y asumirlos como componentes de la muestra” (p. 228). Desde esta posición, la investigación optó por el muestreo no probabilístico de tipo intencional y por conveniencia. Ambos permitieron que la investigadora decida quienes serán los docentes a investigar según sus intereses y percepciones, además, consideró la accesibilidad y las mejores condiciones para el trabajo investigativo.

La unidad de análisis, estuvo constituida por todos los docentes que fueron elegidos y que se desempeñan en educación primaria, los mismo que participaron en el desarrollo del cuestionario online en forma voluntaria y consciente.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas se expresaron en los procedimientos y medios operativos que hicieron posible concretizar las diversas fases de la investigación” (Pulido, 2015, p. 1143). Se emplearon las de gabinete y de trabajo de campo. La primera permitió organizar la información en portafolios digitales, analizar e interpretar los resultados, gestionar y procesar aportes teóricos conceptuales, además, se elaboraron fichas de resúmenes, textuales y bibliográficas en la construcción de conocimientos y el listado de referencias según las normas APA 2017. También se consideró el análisis documental de los informes de monitoreo y acompañamiento pedagógico.

En lo referente a la técnica de campo, se consideró aplicar la encuesta y la observación. Desde la posición de López y Fachelli (2015) la encuesta es una técnica de procedimientos estandarizados cuya utilidad es la obtención de datos de las unidades representativas”, su implementación se realizó a través de un cuestionario dirigido a evaluar el desempeño de los docentes, el mismo que estuvo estructurado en veintiséis ítems, congruentes con los indicadores, dimensiones y la variable dependiente; además fue validado por juicio de expertos.

En relación a la observación, desde el punto de vista de Sánchez (2016) es una técnica que permite registrar de manera sistemática e intencionada los aspectos esenciales de la realidad y/o los efectos que genera la aplicación de una propuesta de mejora. En base a esta definición, el modelo de liderazgo directivo se evaluará mediante una guía de observación a fin de identificar y valorar sus potencialidades y limitaciones y hacer los ajustes oportunos.

3.5. Validez y confiabilidad

Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos, especialistas con doctorado en ciencias de la educación y en el dominio de la metodología científica. Permite determinar la relación significativa de los ítems con los criterios a evaluar del desempeño docente (MINEDU, 2015). Además, Garantizó corroborar “el grado de coherencia de los resultados, así como la autenticidad y credibilidad de la información alcanzada” (Escudero y Cortez, 2018)

En cuanto a la confiabilidad, proporcionó al instrumento consistencia y exactitud para generalizar los hallazgos, derivados del análisis de las dimensiones de estudio. (Escudero y Cortez 2018). Se desarrolló mediante la prueba piloto administrada a docentes de otras instituciones, y luego de su procesamiento estadístico a través de la prueba estadística Coeficiente Alfa – Cronbach se obtuvo el índice de fiabilidad (puntaje de ,955) a través de la correlación de los ítems.

3.6. Procedimientos

Las fases que permitieron la obtención de la información perceptible y objetiva

desarrollaron los siguientes procedimientos lógicos: En la primera se diseñó el instrumento sobre la base del marco teórico y la operacionalización de la variable de estudio. En la segunda se realizó el proceso de validación, actividad que fue posible gracias a la participación de expertos quienes emitieron un informe de conformidad y algunas sugerencias para mejorar el instrumento; paralelamente se procedió a aplicarla prueba piloto con el propósito de dar consistencia y congruencia a los ítems referidos al desempeño pedagógico.

Concluidas estas fases preliminares, se coordinó con los directivos de la institución educativa para explicar la intencionalidad de la investigación y solicitar la autorización; seguidamente, se comunicó a los docentes sobre la evaluación anónima consensuando los tiempos para su ejecución, además, se explicó los pasos a seguir. Luego se procedió a enviar los link o URL, para que abran el cuestionario online, respondan de manera responsable y al finalizar hagan clic en enviar. Las respuestas se visualizaron en el Drive del correo electrónico, concluyendo con la fase última que permitió el procesamiento estadístico a través de tablas y figuras debidamente organizadas.

3.7. Método de análisis de datos

Para Gallardo (2017), el análisis de datos “es un proceso que consiste en seleccionar y examinar los elementos sustanciales de la información a fin de dar respuestas a las preguntas establecidas en la investigación” (p. 81). Empleando esta afirmación el método que se empleó para analizar, interpretar y discutir los resultados alcanzados fue el cuantitativo.

En relación a la interpretación de los datos, consistió en deducir conclusiones teniendo como referencia la información codificada; asimismo, contrastar información sobre la base de un debate teórico de aportes y experiencias científicas. Cómo señala, Martins y Palella (2012) “interpretar los resultados significa hacer una discusión con el marco teórico- conceptual”. (p. 183)

En este contexto, luego de la recopilación de los datos se realizó el procesamiento y codificación de las interrogantes para sistematizar y facilitar el

análisis estadístico (Martins y Palella, 2012). Para lograr este propósito se utilizó la estadística descriptiva, logrando agrupar los datos en tablas y figuras de forma global y de acuerdo a las dimensiones del desempeño docente.

Los criterios estadísticos que se desarrollaron fueron: Construcción de base de datos en el software SPSS-19; codificación y organización según escalas valorativas, distribución en tablas de frecuencias absolutas y porcentuales; representación gráfica; inducción, deducción y generalización de conclusiones (Martins y Palella, 2012, p. 83)

3.8. Aspectos éticos

Los docentes que participaron de la investigación se les informó de manera personal de los objetivos de la investigación, y se explicó que se les iba a administrar un instrumento diagnóstico sobre el desempeño de la práctica docente, el cual contenía diversas interrogantes y era necesario que respondieran de manera honesta y responsable.

Esta comunicación previa accedió tener de ellos su consentimiento informado, y ser conscientes que la información emitida tenía carácter confidencial. Por consiguiente, la implementación del cuestionario online fue voluntario; además, se respetó la privacidad de las respuestas; autonomía y libre disponibilidad de los sujetos para su desarrollo.

El estudio también cumplió con lo señalado en la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General, es decir, las fuentes consultadas y asociadas al informe de estudio han sido registradas respetando el derecho de autor y referenciadas según los estilos internacionales de citas bibliográficas; igualmente, la información que se gestionó en plataformas virtuales y bibliotecas web gozan de veracidad, confiabilidad y originalidad.

IV. RESULTADOS

Tabla 2

Dimensión: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Destacado	0	0
Suficiente	4	16.0
En proceso	11	44.0
Deficiente	10	40.0
Total	25	100

Nota: Cuestionario para para evaluar el nivel de desempeño docente.

Del análisis cuantitativo de la tabla 2 y figura 1 se percibe que, la preparación del docente para alcanzar logros de aprendizaje en los estudiantes se encuentra entre los niveles En proceso (44%); Deficiente (40%) y solo un 16% se ubica en el nivel Suficiente. Resultados que evidencian escasa planificación y diversificación de los procesos curriculares; desconocimiento de la realidad estudiantil; dominio incipiente del enfoque por competencias; manejo disciplinar e interdisciplinar insuficiente; trabajo pedagógico individualista y atomista; uso de metodologías acríticas, instructivas y reproductivas; diseño de programaciones curriculares descontextualizadas, poca empleabilidad de materiales y recursos creativos y significativos; relativa valoración y dosificación de los tiempos en el trabajo de aula; y sistemas de evaluación enfocados en la aprobación y desaprobación del alumno.

Tabla 3

Dimensión: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Destacado	0	0
Suficiente	0	0
En proceso	10	40.0
Deficiente	15	60.0
Total	25	100

Nota: Cuestionario para evaluar el nivel de desempeño docente.

La cuantificación de los resultados indica que, la preparación y conducción de la enseñanza para la promoción y progresión de los aprendizajes comprenden los niveles Deficiente (60%), y En proceso (40%) – tabla 3 y figura 2. Infiriendo que, la enseñanza se imparte en espacios desorganizados, y en ambientes poco acogedores, afectivos y motivadores; los docentes mantienen el desarrollo de contenidos, utilizan métodos y técnicas rígidas y parametradas; el centro de la acción pedagógica sigue siendo el maestro; por tanto, los estudiantes son receptores, pasivos y moldeados; asimismo, las actividades de enseñanza aprendizaje se realizan sin considerar aspectos correflexivos y colaborativos, son ajenas a los problemas del entorno sociocultural y generan dependencia en la construcción de conocimientos. Asimismo, los instrumentos de evaluación son impuestos, y las evidencias que presentan los estudiantes carecen de una evaluación formativa y retroalimentadora.

Tabla 4

Dimensión: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Destacado	0	0
Suficiente	3	12.0
En proceso	16	64.0
Deficiente	6	24.0
Total	25	100

Nota: Cuestionario para para evaluar el nivel de desempeño docente.

Los porcentajes estadísticos de la tabla 4 y figura 3 confirman que, la participación de los docentes en la gestión escolar articulada con las demandas de la sociedad se sitúa en los niveles En proceso (64%); Deficiente (24%) y Suficiente (12%); demostrando que, aún existe la necesidad de mayor involucramiento de los maestros en las decisiones institucionales, en parte se debe al centralismo y verticalismo de los directores; sin embargo, la mayoría de los sujetos de estudio prefiere cumplir solo con sus responsabilidades pedagógicas y retirarse de la

escuela. Asimismo, esta realidad se revela en actitudes conformistas e indiferencia por asumir compromisos, apoyando la revisión y actualización de los instrumentos de gestión; mantener comunicación y coordinación permanente con los padres de familia; tener predisposición para trabajar colaborativamente; de igual forma, el ejercicio docente que realiza es aislado y hermético, es decir, prefiere estar dentro del aula, a veces convocar a reunión de padres, y solo da cuenta de su trabajo administrativo.

Tabla 5

Dimensión: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Destacado	0	0
Suficiente	1	4.0
En proceso	17	68.0
Deficiente	7	28.0
Total	25	100

Nota: Cuestionario para evaluar el nivel de desempeño docente.

Del análisis perceptivo de las frecuencias porcentuales de la tabla 5 y figura 4 muestran que, la afirmación de la identidad y el desarrollo profesional en los docentes presenta los niveles En proceso (68%), Deficiente (28%) y solo el 4% obtiene el nivel Suficiente. Estos resultados corroboran la escasa reflexión crítica de la práctica docente, desinterés por construir grupos de interaprendizaje para compartir, analizar y evaluar experiencias laborales y académicas; desmotivación por la autoformación y participar en eventos de capacitación virtual y presencial; asimismo, refleja cuestionamiento a las actuaciones y comportamiento de los maestros, debido a la insuficiente práctica de los valores éticos y morales; cumplimiento de las reglas y normas institucionales; irresponsabilidad con el encargo social; escaso manejo y autorregulación de las emociones, así como limitaciones para dar respuestas democráticas a los conflictos interpersonales y organizacionales.

Tabla 6*Dimensiones desempeño docente*

Desempeño docente				
Nivel	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente
Destacado	0	0	0	0
Suficiente	16.0	0	12.0	4.0
En proceso	44.0	40.0	64.0	68.0
Deficiente	40.0	60.0	24.0	28.0
Total	100%	100%	100%	100%

Nota: Cuestionario para evaluar el nivel de desempeño docente.

El análisis comparativo en la tabla 6 y figura 5 evidencia que, la dimensión referida a la enseñanza en la acción de la práctica e interacción entre el docente y estudiantes refleja un alto porcentaje de deficiencia (60%); seguido de las actividades de planificación, preparación y dominio disciplinar para el trabajo pedagógico (40%). También se visualiza un relativo avance en la gestión educativa y la responsabilidad social y profesional del maestro (64% y 68% nivel En proceso). Y, preocupa que solo una mínima proporción de los sujetos encuestados se ubiquen en el nivel suficiente (16%, 12% y 4%); y ninguno alcance el nivel destacado.

Tabla 7*Niveles del desempeño docente*

Desempeño docente		
Valoración	Diagnostico	
	Frecuencia	Porcentaje
Destacado	0	0
Suficiente	2	8.0
En proceso	13	52.0
Deficiente	10	40
Total	25	100

Nota: Cuestionario para evaluar el nivel de desempeño docente.

El análisis global que expresa la tabla 7 y figura 6 demuestra que, el desempeño de los docentes de educación primaria en la Institución Educativa N° 10945 "Heroína María Parado De Bellido" del distrito JLO – Chiclayo, comprenden los niveles En proceso (52%); Deficiente (40%), y suficiente (8%). Determinado en base estos resultados diagnósticos que, aún se necesita potenciar y desarrollar las competencias y capacidades profesional de los maestros. Lo descrito debido a las limitaciones que tienen para planificar sus actividades curriculares, didácticas y formativas; implementar una enseñanza creativa, efectiva y eficiente; ser partícipe de la gestión institucional y prevaler un profesionalismo ético, responsable y con identidad sociocultural. Subrayar que estas características generales, ha conllevado a la reflexión y motivación para elaborar una propuesta basada en un modelo de liderazgo directivo (MLD), que brinden los soportes y andamiajes necesarios en la mejora del desempeño docente.

Tabla 8
Parámetros estadísticos del desempeño docente

		Desempeño docente.				
Parámetros		Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Valoración general
N	Válido	25	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		10,00	10,04	7,72	5,88	33,64
Mediana		8,00	9,00	7,00	5,00	30,00
Moda		7	7	5	4	24
Desviación estándar		3,464	3,335	2,525	1,641	10,193
Varianza		12,000	11,123	6,377	2,693	103,907
Asimetría		,830	,782	,765	,270	,690
Error estándar de asimetría		,464	,464	,464	,464	,464
Rango		10	10	8	5	32
Mínimo		7	7	5	4	23
Máximo		17	17	13	9	55
Suma		250	251	193	147	841
Percentiles		7,00	7,00	5,50	4,00	24,50
	50	8,00	9,00	7,00	5,00	30,00
	75	13,00	12,50	9,50	7,00	42,00

Nota: Cuestionario para evaluar el nivel de desempeño docente.

Entre las medidas de centralización estadística, los resultados indican como medias valorativas de las dimensiones los datos 10,00; 10,04; 7,72; y 5,88; por su parte, las medianas que divide el 50% de los valores obtenidos son 8,00; 9,00; 7,00 y 5,00; asimismo, las modas que con mayor frecuencia se redundan se expresan en los valores 7, 5, y 4. Estas medidas de tendencia central permitieron deducir que, la gestión responsable del proceso de enseñanza aprendizaje, el profesionalismo e identidad de los docentes con los aprendizajes e institución educativa se ubica en el nivel En proceso (anexo 2 – ficha técnica instrumental). En lo referente a las medidas de dispersión la información recogida expone desviaciones estándares que comprenden 3,464; 3,335; 2,525; y 1,641; asimismo los puntajes mínimos y máximos

que se han obtenido se encuentran entre 7-10; 7-17; 5-13; y 4 -9; logrando sumatorias de 250, 251, 193, y 147, que representan a las dimensiones de la evaluación docente. En referencia a la valoración general, la media (33,64), mediana (30,00) y moda (24) también manifiestan un nivel de desempeño docente En proceso; con dispersión de 10,193; puntajes entre 23 y 55 y la sumatoria total de 841.

V. DISCUSIÓN

La investigación se orientó a analizar los desempeños que los maestros deben hacer efectivo en la práctica pedagógica, esto implicó hacer un diagnóstico de la preparación disciplinar, planificación de las herramientas de trabajo académico; actuaciones y desenvolvimientos en la acción misma de la enseñanza en aula; capacidad de gestión, responsabilidad y afianzamiento de la identidad profesional. Propósito que se alcanzó a través de la aplicación de un cuestionario de evaluación online, donde además de reconocer potencialidades se identificó debilidades en los sujetos de estudio. Evidenciada objetiva y contextualmente la problemática se consideró proponer un Modelo de Liderazgo Directivo (MLD) estímulo que pretende reorientar las funciones y competencias de los directores a fin de enfocar la gestión pedagógica, administrativa e institucional en la mejora de los procesos de la enseñanza y el aprendizaje.

Los hallazgos que exteriorizan los resultados se enmarcan en valoraciones insatisfactorias relacionadas con la combinación y movilización de competencias y capacidades profesionales de los docentes. Las tareas y responsabilidades pedagógicas, como la planificación del quehacer educativo, la interacción de la enseñanza y la gestión para posicionar y afirma la identidad profesional siguen manifestando niveles deficientes y En proceso. Para el INEE (2015) esta realidad en cierta medida depende de factores como: ausencia de programas que implementen y capaciten a los docentes, privación de apoyos por parte de las autoridades educativas, la vocación de servicio, la inmadurez profesional, y los rasgos de personalidad traducidos en la inflexibilidad e inestabilidad emocional (p. 12 y 13).

En esta misma línea de análisis, Cárdenas (2015) agrega la carga de horas, el dictado de diversas áreas curriculares; Torcatt (2020) incluye las múltiples responsabilidades que le asignan; Mérida (2018) considera que influye la infraestructura de los centros educativos, inestabilidad laboral y las remuneraciones insignificativas. Y, Mucha (2019) señala que se debe a la prevalencia de intereses personales. Desde nuestra realidad podemos adicionar las imposiciones de políticas y currículos exportados, la incertidumbre que tienen los profesores para programar, y

la formación pre profesional que reciben en las instituciones de educación superior, las mismas que desarrollan currículos desalineado con el trabajo de la educación básica. Sobre esto último, Guadalupe et al. (2017) cree que los docentes que egresan de la universidad no se encuentran habilitados para enseñar debido a los variados cambios normativos y curriculares en nuestro país.

Entre las razones que dificultan la planificación pedagógica, Castañeda (2015) señala la estandarización de formatos o protocolos por parte del Minedu, aspecto que restringe el estilo de trabajo que presenta cada docente, además de limitar las iniciativas creativas y la incorporación de elementos propios de su realidad o contexto; Guadalupe et al. (2017) aduce que la atomización educativa ha generado la modalidad multigrado en el nivel primario, singularidad que complejiza la planeación pedagógica; complementa, Hernández (2018) al concluir que el problema para planificar es el insuficiente manejo del Currículo de Educación Básica (CNEB), los docentes no entienden como llevarlo a la práctica, generando en ellos frustración y prefieren optar por reproducir ejemplos o seguir con lo tradicional.

A respecto, Carriazo et al. (2020) nos dice que la planeación educativa es fundamental para establecer los propósitos de aprendizaje que se desean lograr en el trabajo pedagógico en la aulas, permite reducir la improvisación, concretiza la visión y misión institucional, prever las necesidades y la solución de problemas, es un instrumento medular para organizar las rutas de enseñanza, diseñar la evaluación en base a estándares de calidad, ofrecer actividades que gusten y sean atractivas a los estudiantes de tal forma que ellos transfieran lo aprendido a sus vivencias y experiencias personales, familiares y sociales. Todas estas acciones van a asegurar que la preparación para el aprendizaje se refleje en procesos conscientes, rigurosos y coherentes con los objetivos educativos nacionales.

En cuanto a las dificultades que presentan los docentes en la enseñanza, Rubio, & Olivo (2020, p. 12) establecen algunos de estos obstáculos entre ellos, la masificación de alumnos en los salones de clase, la interdisciplinariedad y transversalidad de las competencias, contextualización de la metodología a las diferencias personalizadas, atender los problemas de aprendizaje; diseñar

materiales de acuerdo a los ritmos y estilos de aprendizaje, adaptación de sus discursos para el desarrollo de las inteligencias diversas, cumplir con los tiempos programados, hacer cumplir las normas de convivencia, autorregular la disciplina y los estados emocionales; manejar y emplear métodos y técnicas para cada área curricular, evaluar formativamente los estándares de aprendizaje, revisar y analizar las evidencias y ofrecer retroalimentación según los progresos académicos. A todo ello se suma los conflictos con algunos padres de familia, la desmotivación de los discentes, el insuficiente material educativo que dispone, los informes administrativos.

Este conjunto de situaciones que abruma y complican la enseñanza de los docentes, son causales del incumplimiento de los desempeños establecidos en el MBDD, además de la baja autoestima y desmotivación generada por las evaluaciones punitivas a la que son sometidos, y sentir que no son valorados así realicen un eficiente trabajo. (Franco et al. 2020 y Vázquez, 2016). También es importante cuestionar el desarrollo del acompañamiento directivo que funciona normativamente, sin embargo, poco o nada contribuye al reforzamiento pedagógico; incluye la “criollada” de los docentes para comprar evaluaciones; organizar su enseñanza solo para el día de visita del director, y la práctica de actitudes deshonestas para alcanzar escalas meritocráticas, hechos que lo desprofesionalizan. (Rodríguez, 2020).

La enseñanza – aprendizaje (E-A) es un constructo dialéctico y holístico, Carriazo et al. (2020) nos dice, si planificamos y organizamos responsable y eficientemente la enseñanza, entonces vamos a estar seguros que se logrará aprendizaje que muestren la misma sintonía; en ese sentido, para Rodríguez, (2020) existen varias fallas en los procesos de enseñanza, pues a pesar de haber mejorado en comprensión lectora y otras áreas, según las pruebas PISA 2019, el Perú se mantiene en los últimos puestos, resultados vergonzosos, que, para la autora citada tiene tres responsables, los maestros que siempre improvisan, los padres que incumplen su rol formador, y el Estado que solo invierte el 3,9% de PBI. Desde la óptica del estudio, se asume los procesos de E-A como una unidad dialéctica de corresponsabilidad entre los diferentes actores educativos.

Frente a esta realidad, se considera algunas propuestas que reviertan el problema de la enseñanza; Rubio, & Olivo (2020, p. 17) plantea fortalecer la autonomía docente; gestionar capacitaciones para la formación socioemocional; incentivar el trabajo colegiado y participativo, preparar a los maestros en el manejo de conflictos; motivar la conformación de grupos de interaprendizajes; Martínez y Guevara (2015) propone cultivar vínculos de confianza, mejorar los incentivos laborales, Ortiz, et al. (2017) aporta manifestando el uso pedagógico de las TIC, posicionar la formación continua y situada; por su parte, Gomero (2020) reorientar las asesorías directivas; análogamente, Torres (2019) impulsar la autoevaluación de la práctica; y Lázaro (2019) implementar un liderazgo pedagógico.

En la dimensión, participación del docente en la gestión, el problema más resaltante se enmarca en el insuficiente trabajo colaborativo, corresponsable y codependiente, sobre esta limitación el estudio de González (2017) concluye que los maestros se desempeñan mejor al interior del aula; no obstante, fuera de ella difícilmente muestran disposición para coordinar, interactuar y establecer diálogos interculturales y afectivos; limitando el desarrollo de actividades pedagógicas en escenarios donde los estudiantes tengan contacto directo con su problemática. El docente como gestor de su enseñanza es muy incipiente, poco se involucra en temas administrativos e institucionales, prefiere conservar y trabajar el campo pedagógico aduciendo que lo demás es responsabilidad de los directivos.

Este aislamiento funcional se debe en parte por las restricciones que encuentra de las autoridades jerárquicas, el centralismo de las decisiones, y las estructuras burocráticas de las instituciones educativas. También se manifiesta en las actitudes pasivas, conformistas y reactivas. Estos rasgos actitudinales son muy comunes en ciertos docentes quieren que todo le den, se conforman con lo que le ofrecen, y están pendientes a que le exijan o le digan que es lo que tiene que hacer. Por ello, poco participan en comisiones, reuniones, equipo de trabajo, comparten responsabilidades, se involucran en actividades donde intervienen los padres de familia; y es ajeno a contribuir en la mejora de los instrumentos de gestión; de igual

modo, no es muy convencido de construir alianzas y comunicar los resultados de labor docente a los padres y comunidad educativa.

Otra de las dimensiones que expresa juicios poco satisfactorios es la profesionalidad y la identidad de los docentes. Empleando las palabras de Venegas y Fuantealba (2018) las vivencias reflexivas, experiencias en la acción de la práctica y la gestión de los procesos de E-A son los que alimentan el quehacer profesional. Por consiguiente, este tejido de actuaciones contribuye en el arraigo emocional, valorativo y actitudinal del accionar docente. Desde el enfoque reflexivo, el significado y sentido de la profesión docente se asienta en la interrelación subjetiva, intersubjetiva y objetiva que los maestros desarrollan en sus aulas, asociado a ello, los interaprendizajes, los procesos reflexivos, y la conciencia de mejorar sus comportamientos y acciones pedagógicas (Venegas, 2016, p. 58)

La profesionalidad e identidad, son dos aspectos que en la actualidad se viene reforzando, afianzando y afirmando en los docentes, su intención es redefinir el perfil y la formación de los maestros. Sobre todo, porque las escuelas demandan de cambios constantes para promover aprendizajes inclusivos y democráticos, formar ciudadanos pensantes, competentes, éticos y capaces de convivir en una sociedad compleja e intercultural. Lograr tal visión significa el desarrollo de competencias reflexivas en los docentes para evaluar críticamente su experiencia laboral, participar de comunidades de aprendizaje, ser parte de la construcción de las políticas educativas locales, regionales y nacionales, así como asumir compromisos con la comunidad y proyectar un profesionalismo íntegro sustentado en valores éticos y morales.

Lo expuesto con el fin de revertir apreciaciones subjetivas como: “al docente nadie lo respeta”, “no tiene autoridad moral para decidir”, este es “un buen docente”, este es “un mal docente”. Discursos y rumores que se producen por la misma actuación y comportamiento de los maestros; debilitando su status quo identitario, desvalidando la figura de un profesional competente para la formación de estudiantes, y deslegitimando sus capacidades y conocimientos. (Venegas y Fuantealba (2018)

El análisis crítico reflexivo de los desempeños situados en los docentes, expresan razones y argumentos objetivos y válidos que motivaron el diseño de un Modelo de Liderazgo Directivo (MLD) el mismo que pretende aportar conocimientos teóricos prácticos, y transformar las deficiencias de la docencia en la educación básica. Esta propuesta, tiene sus cimientos en experiencias investigativas como la de Arana y Coronado (2017, p. 92) y Vega (2018, p. 62) quienes demostraron la existencia correlacional directa-significativa y moderada -positiva entre los estilos de liderazgo transformacional y el liderazgo pedagógico, administrativo e institucional de los directores y el desempeño docente; análogamente, el estudio de Caballero (2018, p. 70) y Justano (2019, p. 41) también confirma la interrelación entre el líder directivo con la enseñanza crítica del profesor, el trabajo profesional, y el planeamiento estratégico.

Por consiguiente, estos hallazgos resaltan las conexiones de complementariedad y de mutua codependencia entre los responsables directos de la educación en las instituciones educativas. No obstante, la propuesta que se plantea implementar incorpora y/o adiciona enfoques de liderazgo directivo como el pedagógico, ético y transformacional que pretende reforzar y arraigar un desempeño que represente la eficiencia en la preparación y gestión de los aprendizajes, calidad en la operatividad de la enseñanza, así como crear conciencia responsable para reprofesionalizar y renovar el perfil e identidad de los maestros. Empleando las palabras de López (2006) la actual sociedad maestros investigadores, comprometidos con la verdadera transformación social, autónomos, libres, emancipados, competentes, capaz de conjugar la praxis pedagógica, enlazar los conocimientos, los valores, actitudes; con apertura al diálogo reflexivo y crítico con otros docentes; conocedor y consciente de sí mismo para intervenir en las aulas con confianza y seguridad.

Esta nueva mirada de la docencia creemos y estamos convencidos que es posible si el liderazgo de los directivos reorienta su gestión y apoyo decidido al fortalecimiento de los procesos de planificación pedagógica, curricular y didáctica que realizan los maestros, esto involucra la asignación de presupuestos para la

formación en servicio; disposición de recursos y materiales, motivación y valoración de los interaprendizajes, el trabajo colegiado y la práctica de valores.

VI. CONCLUSIONES

1. El diagnóstico situacional del desempeño docente, de acuerdo al análisis de los resultados comprende los niveles Deficiente, En proceso y Suficiente. Las regularidades adversas que se encontró se expresan en, limitaciones para planificar los procesos pedagógicos, metodológicos y curriculares debido a su complejidad y desconocimiento; dificultades en la práctica de la enseñanza; escasa participación e intervención colegiada en la gestión de la escuela; y relativo desarrollo de la profesionalidad e identidad con las demandas sociales y culturales.

2. El diseño del modelo teórico se fundamentó en el liderazgo pedagógico, transformacional, ético; y los postulados del enfoque educativo crítico reflexivo; su estructura reconfigura y resignifica la gestión pedagógica, administrativa e institucional de los líderes directivos sobre la base de principios, competencias y desempeños democráticos, colaborativos y e inclusivos, y centrados en potenciar la formación profesional de los docentes, brindar los recursos oportunos y soportes técnicos pertinentes para asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos de enseñanza aprendizaje.

3. La validación del Modelo de Liderazgo Directivo se realizó a través de la técnica de juicio de expertos. Fue revisado por especialistas en investigación educacional; consistió en el análisis criterial y evaluación integral del contenido de la propuesta, recogiendo de los evaluadores sugerencias y aportes significativos que favorecieron hacer los ajustes necesarios y garantizar la consistencia científica; asimismo, este proceso permitió que se formalice el modelo como un aporte creativo, transformadore innovador al conocimiento pedagógico.

VII. RECOMENDACIONES

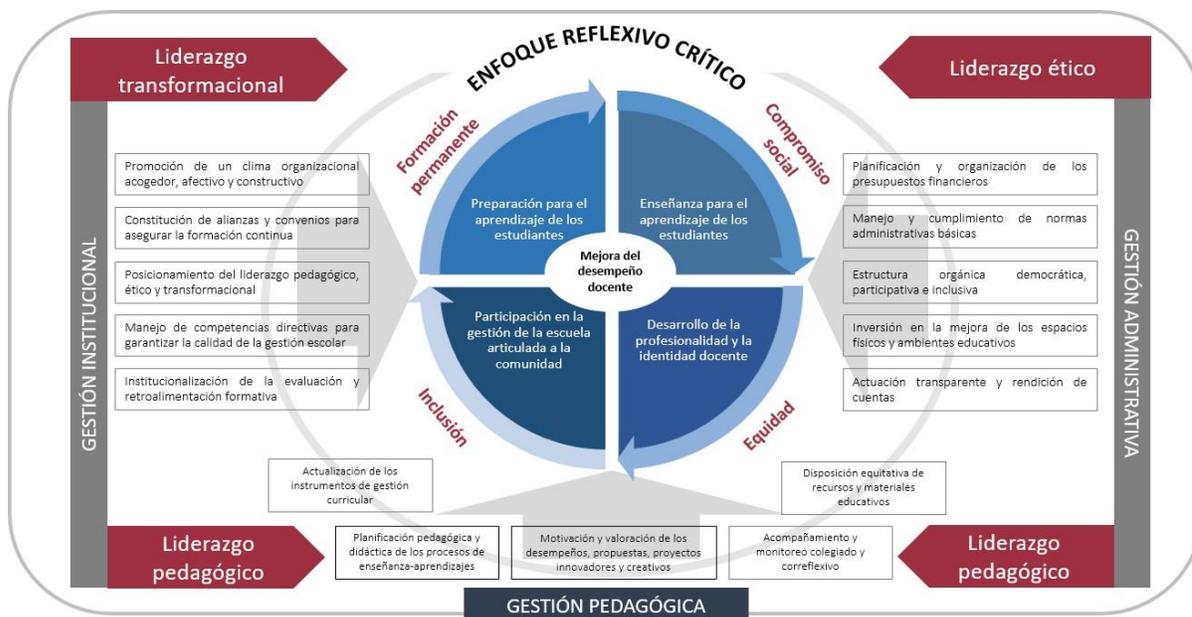
Los docentes de la Institución Educativa N° 10945 "Heroína María Parado De Bellido" del distrito JLO – Chiclayo, perseverar y trascender en su desempeño, gestionar su propia autoformación; participar de programas de capacitación en sus diferentes modalidades, participar en los asuntos institucionales, colaborar en la solución de problemas pedagógicos, hacer un ejercicio constante de reflexión autocrítica de la práctica; preparar colaborativa y responsablemente sus programaciones curriculares; organizar los ambientes de enseñanza aprendizaje, consensuar y negociar los procesos evaluativos formativos.

Los directivos empoderar e institucionalizar el MLD, demostrar actuaciones éticas y transformadoras de los procesos organizacionales, pedagógicos y administrativos a fin de garantizar un trabajo docente de calidad, centralizar sus esfuerzos y recursos en favor de los aprendizajes, afrontar los retos y desafíos de esta pandemia para dar sostenibilidad al servicio educativo, tomar decisiones democráticas y colegiadas que incidan en el fortalecimiento profesional y socioemocional de sus maestros; asimismo, gozar de la aceptación y confianza de sus trabajadores para inculcar aptitudes, valores y actitudes que beneficien los intereses institucionales y el bienestar de la comunidad educativa.

Fomentar la cultura de la evaluación y el aprender a aprender de los demás, con el propósito de recibir recomendaciones, juicios críticos, propositivos y constructivos, e internalizar la práctica de sistemas de validación externa e interna que ayuden a afianzar los conocimientos científicos y estimulen el espíritu creativo e innovador en los maestros de primaria.

VIII. PROPUESTA

Figura 1. Modelo Liderazgo Directivo



El modelo teórico representa la configuración holística, dialéctica y democrática que aseguran la interrelación, complementariedad e interdependencia de los componentes, enfoques y principios en el cual se sustenta la propuesta. Tiene como propósito posicionar un liderazgo directivo enfocado en movilizar y combinar sinérgicamente un conjunto de competencias, desempeños y actuaciones responsables para reorientar los procesos de gestión pedagógica, administrativa e institucional en la mejora continua del desempeño profesional docente. Se caracteriza por ser flexible, pertinente y situado, es decir, está sujeto a los escenarios y circunstancias sociales cambiantes; se adapta a los entornos complejos y necesidad de las organizaciones educativas, y reconoce la polifuncionalidad de los estilos de liderazgo. Esta afirmación última, se alinea con lo establecido por el Ministerio de Educación (2014) al considerar que los directores deben ejercer un liderazgo pedagógico, distributivo, transaccional; formal-informal, transaccional, transformacional, instructivo (pp. 15, 16, y 17).

En base a estas perspectivas, la propuesta tiene como eje central el liderazgo pedagógico, y asume el desafío de rediseñar la organización y la dirección

escolar a fin de mejorar las condiciones del trabajo docente, planificar colegiadamente la formación, supervisión y evaluación de los maestros, asimismo, incentivar y motivar el trabajo colaborativo que garanticen las buenas enseñanzas y aprendizajes. Los líderes directivos en base este enfoque expone atributos para propiciar la comunicación, coordinación, y compromisos de implicación conscientes; además de promover actitudes alofílicas en los equipos docentes que generen corrientes de acoso, acercamiento, comodidad e interacción positiva entre los integrantes. (Pittinsky, 2009)

Otro de los fundamentos del modelo comprende el liderazgo ético centrado en potenciar el equilibrio socioemocional de los docentes; propiciar la práctica de valores morales en la enseñanza, y autorregular el comportamiento profesional en la acción práctica. Desde esta visión los líderes directivos se sostienen en cualidades éticas como: el carácter prudente y su capacidad de gobernarse a sí mismo para luego influenciar en los demás; coraje de manifestar lo que piensa y siente; coherencia y consecuencia en sus discursos y actuaciones creando confianza en sus seguidores; comunicación concisa y escucha valorativa; de igual forma, demostrar comprensión empírica, solvencia en sus conocimientos, competencia profesional y compromisos para dar todo de su parte en beneficio de los intereses institucionales. (Moreno, 2004)

La propuesta también asume el liderazgo transformacional encaminado a resolver problemas organizacionales y generar cambios sustanciales en la práctica docente; es decir, este enfoque va hacer posible que los estilos pedagógicos y ético se concreten debido que sus impactos están relacionados con el clima y cultura organizacional. En este contexto, los líderes directivos son proactivos buscan revertir y transformar permanentemente los resultados adversos de las evaluaciones a las que se someten sus maestros y estudiantes; concientizan sobre la importancia de reflexionar y autoevaluar el quehacer educativo; impregna sentido y significado a las acciones que implementa; fortalece la autoestima, relaciones interpersonales y lealtad mutua; estimula la producción intelectual y el espíritu de cuerpo; igualmente, motiva e inspira la trascendencia y la realización profesional. (Almiron et al 2015).

I. Objetivos

El objetivo general de la propuesta es mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 10945 "Heroína María Parado De Bellido" del distrito JLO – Chiclayo, mediante el diseño e implementación de un Modelo de Liderazgo Directivo (MLD). Y, los propósitos específicos están referidos a reorientar la gestión pedagógica para brindar soportes formativos; redireccionar la gestión administrativa a fin de brindar los recursos y materiales pertinentes y oportunos; y reconfigurar la gestión institucional en función de los intereses y necesidades profesionales de los actores educativos.

II. Principios

Los principios que guían el MLD tienen relación con la valoración del recurso humano, la responsabilidad social, el respeto interpersonal, el servicio formativo, y los valores de honestidad y justicia. (Eisenbeiss, 2012 y Northouse, 2016).

El respeto mutuo significa tratar y valorar a los demás como un fin y no como un medio para lograr un interés personal. Implica escuchar con empatía y tolerancia a pesar de las divergencias, expresar calidez y asertividad en los diálogos interactivos, e inspirar perseverancia, apasionamiento y optimismo para seguir y alcanzar las metas profesionales.

El servicio formativo de los líderes debe nutrirse de prácticas altruistas, es decir, prevalecer el bienestar de los miembros de la organización sin esperar gratificaciones personales, practicar actitudes solidarias que busquen el bien común, apoyar causas que beneficien a los demás; compartir experiencias y conocimientos en la solución de problemas; y estar dispuestos a velar por la seguridad y estabilidad laboral de tal forma que los trabajadores se sientan respaldados y representados.

El liderazgo directo gestiona y direcciona la institución con justicia, honestidad y equidad, brinda a todos las mismas oportunidades e igualdad de condiciones para

trascender profesionalmente; se preocupa por la inclusión y participación de los actores educativos en las decisiones administrativas, pedagógicas y organizacionales; son honestos consigo mismo, actúa dentro de lo correcto y legal; asimismo, resalta y defiende el derecho a un trabajo digno y humano; así como la convivencia democrática y las buenas relaciones interpersonales.

Los líderes directivos tienen un encargo social y cultural, son los responsables de la formación de ciudadanos que exige la sociedad para su desarrollo; son sensibles con los problemas de su entorno, muestra equilibrio emocional para persuadir sin imponer, convencer mediante una visión compartida, y dar sentido al trabajo educativo evaluando sus consecuencias y repercusión social.

III. Pilares

Inclusión. Este principio recoge de la Agenda 2030 (OS4) y su propósito es movilizar un liderazgo cuya filosofía se traduce en respetar la diversidad intercultural, valorar los talentos y los aportes como equipo; que cohesione esfuerzos y apoyos para garantizar la formación competente y profesional de todos los docentes, y asegurar el derecho humano a una educación de calidad, donde los actores educativos empoderen desempeños, conocimientos, habilidades y valores que posibiliten construir un proyecto de vida con dignidad y responsabilidad.

Equidad. Los liderazgos equitativos refuerzan la gestión compartida, expresada en delegar funciones estratégicas, empoderar y descentralizar el poder en los demás integrantes de la institución. Este principio crea el sentimiento y la percepción de un trabajo codependiente y mancomunado, por ello la toma de decisiones son colegiadas; además, tienen en cuenta la pluralidad y equidad de género, asignado la igualdad de derechos en el accionar de las lideresas y líderes varones.

Formación permanente. El directivo en su rol de líder es responsable de su autoformación y capacitación persistente; son promotores de la investigación, creatividad y la innovación para reducir las rutinas e inercias laborales, para tal fin deben estar preparados y orientar a los demás en este camino; frente a sus seguidores

mantiene sensatez y prudencia de sus opiniones; pero defiende sus ideas con firmeza y argumentos sólidos sin prevalecer el autoritarismo; estimula el pensamiento crítico y el desarrollo de las diversas inteligencias para enfrentar problemas complejos, tensiones interpersonales y la incertidumbre de la gestión; es sujeto de consulta cuando lo requiera algunos de sus trabajadores; asimismo, depende de capacidad intelectual y emocional para lograr eficiencia y eficacia en las actividades y tareas establecidas.

Compromiso social. Los líderes directivos tienen una visión holística del trabajo que realizan, bajo su responsabilidad se encuentra interrelacionar y articular la escuela con la comunidad, constituir redes con otras entidades educativas, apoyar de manera directa a los maestros para lograr la formación integral de los estudiantes. Esto último, además de lo establecido en el currículo, fortalecer la identidad territorial, el sentido de pertenencia con soberanía y libertad; preservación del patrimonio cultural, natural y espiritual; internalizar los valores patrióticos, democráticos y de familia; así como la gobernanza y justicia social.

IV. Componentes metodológicos

Las orientaciones metodológicas de la propuesta comprenden el desarrollo de competencias y funciones que guardan congruencia con lo determinado en el Marco del Buen Desempeño Directivo, y se concentran en el fortalecimiento de los desempeños que transfieren los docentes en la planificación, organización y ejecución de su trabajo profesional.

Los directivos mediante la gestión pedagógica enfatizan y priorizan la actualización de los instrumentos de gestión curricular (PCI) articulados al Proyecto Educativo Institucional y las políticas escolares nacionales; organizan y sensibilizan la importancia de la planificación pedagógica y didáctica de los procesos de enseñanza-aprendizajes asegurando que los docentes lleguen a las aulas con sus herramientas pedagógicas; realizan el acompañamiento y monitoreo colegiado y correflexivo entre las partes involucradas; asimismo, apoya de manera equitativa con recursos y materiales educativos andamiajes que refuerzan y dinamizan la

enseñanza y la construcción de aprendizajes estudiantiles; de igual forma, motiva y valora los desempeños destacados, y crea planes de estímulos y reconocimientos a las iniciativas innovadoras y creativas relacionadas con proyectos y propuestas que transformen y reconstruyan los saberes pedagógicos, y superen los diversos problemas que presentan los estudiantes en sus aprendizajes.

Con respecto a la gestión administrativa el liderazgo representa la personalidad ética y moral de los directivos, recrea facultades normativas expresadas en la planificación y organización de los presupuestos financieros de acuerdo a las necesidades, demandas y expectativas de los maestros y estudiantes; maneja y cumple con la aplicación de las normas administrativas básicas; además asesora técnicamente la elaboración de informes docentes coherentes a esta gestión; rediseña la estructura orgánica y funcional de la institución que dinamice las coordinaciones y las comunicaciones; clarifique los roles interdependientes; además de posicionar un estilo de liderazgo democrático, participativo e inclusivo; también convoca y concerta con los actores educativos proyectos de inversión destinados a la mejora de los espacios físicos y ambientes educativos; y demuestra una actuación transparente, uso óptimo y eficiente en los recursos disponibles y establece un cronograma participativo para rendir cuentas de los resultados y logros de los objetivos organizacionales programados.

Y, en lo referente a la gestión institucional el liderazgo directivo se caracteriza por ser transformador, proactivo y responder estratégicamente en la solución de problemas, y afrontar colaborativamente los escenarios adversos (pandemia producida por el covid19) que pueden afectar la sostenibilidad del servicio educativo. Los directores ponen todos sus esfuerzos y energía en promocionar y sostener un clima organizacional acogedor, afectivo y constructivo; cumple e influye en los demás el respeto de las reglas de convivencia (reglamento interno); demuestra sus capacidades y habilidades sociales para constituir alianzas y celebrar convenios en favor de la formación continua de los docentes; pone en práctica un estilo de liderazgo que prevalezca el aspecto pedagógico, exteriorice una conducta ética y ser un promotor e innovador responsable de la transformación y los cambios

institucionales; asimismo, en su actuar refleje el dominio de sus competencias directivas para valorar y gestionar el talento humano; garantizar la calidad del servicio escolar, e institucionalizar la evaluación y retroalimentación formativa.

V. Evaluación

Los procesos de evaluación que considera la propuesta tienen sus bases en la mejora continua, la autoevaluación, co y heteroevaluación; es una práctica reflexiva crítica, autónoma, colectiva y constante de los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos, está centrada en lo formativo, la horizontalidad de la gestión, y el valor de la labor educativa, reconoce las potencialidades relevantes y las refuerza, asimismo, identifica las limitaciones y dificultades para tomar decisiones democrática y establecer las acciones correctivas mediante la participación y colaboración de todos los que forman parte de la organización. Los líderes directivos utilizan los mecanismos de acompañamiento, supervisión y monitoreo como estrategias de interaprendizajes, espacios de diálogos afectivos, motivadores y de retroalimentación recíproca.

Para efectos de evaluar el MDL se propone el siguiente instrumento:

Guía de observación

Objetivo: Evaluar y contrastar la influencia cualitativa y cuantitativa de la implementación del MLD para mejorar el desempeño del personal docente en la Institución Educativa N° 10945 "Heroína María Parado De Bellido" del distrito JLO – Chiclayo.

Instrucciones: Lee comprensivamente la intencionalidad de los ítems y marca con un aspa (X) los criterios de valoración: **Deficiente** (1), **Regular** (2), **Eficiente** (3) y **Muy eficiente** (4). Variable independiente: MDL.

Indicadores	Criterios			
	D	R	E	ME
	1	2	3	4
Dimensión: Gestión pedagógica				
1. Propició espacios de sensibilización y compromisos cooperativos para actualizar los instrumentos de gestión curricular que guíen la práctica docente				
2. Generó espacios de coordinación y articulación colaborativa en el desarrollo de la planificación pedagógica y				

didáctica de los procesos de enseñanza-aprendizajes				
3. Organizó y promovió un acompañamiento y monitoreo colegiado, consensuado y correflexivo.				
4. Planificó la disposición equitativa y pertinente de los recursos y materiales educativos				
5. Promovió y fortaleció la motivación y valoración de los desempeños, propuestas, proyectos innovadores y creativos				
Dimensión: Gestión administrativa				
6. Oriento la planificación y organización de los presupuestos financieros en ofrecer mejores condiciones para el trabajo docente				
7. Demostró manejo responsable y cumplimiento de normas administrativas básicas para brindar soporte técnico a sus trabajadores.				
8. Rediseño la estructura orgánica que conlleve a una organización democrática, participativa e inclusiva.				
9. Organizó junto a la comunidad educativa planes de Inversión en la mejora de los espacios físicos y ambientes educativos.				
10. Demostró una actuación transparente, honesta y justa, e institucionalizó la rendición de cuentas como un mecanismo de evaluación de los resultados institucionales.				
Dimensión: Gestión institucional				
11. Gestionó responsablemente la promoción de un clima organizacional acogedor, afectivo y constructivo				
12. Fomentó la constitución de alianzas y la celebración de convenios para asegurar la formación continua y el desarrollo profesional.				
13. Internalizó y puso en práctica un liderazgo pedagógico, ético y transformacional en la dirección de sus decisiones y acciones directivas.				
14. Muestra el dominio y manejo de las competencias y desempeños directivos para garantizar la calidad de la gestión escolar				
15. Concientizó y estimuló hacer efectiva la evaluación y retroalimentación formativa como una oportunidad de aprendizaje y mejora integral del ejercicio profesional.				
Sub total				
Total				
Valoración				

REFERENCIAS

- Agreda, A. y Pérez, M. (2020). *Relación entre acompañamiento pedagógico y práctica reflexiva docente*. Espacios en Blanco. Revista de Educación, 2 (30), 219-232. [Fecha de Consulta 11 de enero de 2021]. ISSN: 1515- 9485. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=384563756002>
- Almiron, V., Tikhomirova, A., Trejo, A. y García, J. (2015). *Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional*. *ReiDoCrea*, 4, 24-27. <https://www.ugr.es/~reidocrea/ReiDoCrea-Vol.4-Art.4-Almiron.pdf>
- Antezana, I. (2018). *Gestión pedagógica y el trabajo docente en las instituciones educativas del nivel primaria de la Provincia de Huanta*. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú.
- Arana, L. y Coronado, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro*. *Revista Educa -UMCH N°09 2017 (enero - junio)*. <https://revistas.umch.edu.pe/EducaUMCH/article/view/33/29>
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (Coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid, España: UNED. http://centroderecursos.educarchile.cl/bitstream/handle/20.500.12246/1126/201103071614300.UNED%20Liderazgo_Mejora_y_Centros_Educativos.pdf?sequence=1
- Briceño, C. (2018). *Liderazgo Transformacional y Motivación Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 02*. 2018. Universidad Privada del Norte. Lima, Perú.
- Caballero, L. J. (2018). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa 1278, La Molina*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.

- Cárdenas, N. E. (2015). *Análisis crítico del sistema de evaluación del desempeño profesional docente chileno: un estudio en la comunidad educativa de la ciudad de Osorno Chile*. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Carriazo, C., Pérez, M., y Gaviria, K. (2020). *Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. Utopía y Praxis Latinoamericana*, vol. 25, núm. Esp.3, 2020. Universidad del Zulia, Venezuela. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27963600007/27963600007.pdf>
- Castañeda, G. (2015). *Percepción de la planificación de unidades didácticas de docentes del área de ciencia, tecnología y ambiente secundaria en instituciones educativas de Abancay, Apurímac*. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima, Perú.
- Díaz, H. (2010). *Un director para la escuela peruana*. Educared. http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafioseducacion/2010/11/23/un_director_para_la_escuela_pe/
- Eisenbeiss, Silke Astrid (2012). *Re-thinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach*. The Leadership Quarterly, vol. 23, No. 5, pp. 791–808.
- Escribano, E. (2018). *El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina*. Revista Educación, vol. 42, núm. 2, 2018. Universidad de Costa Rica. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/440/44055139021/html/index.html>
- Escudero, C. y Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Primera Edición. Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>
- Espino de Lara, R. (2015). *Competencia Reflexiva en la profesión docente*. <http://ljz.mx/2015/10/13/competencia-reflexiva-en-la-profesion-docente/>

- Espinoza, E. y Toscano, D. (2015). *Metodología de Investigación Educativa y Técnica*. Universidad Técnica de Machala. Impreso y hecho en Ecuador. Ecuador.
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo*. Primera Edición. Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf
- Gomero, N. I. (2020). *Plan de monitoreo integral pedagógico en el desempeño del docente de Educación Básica Regular. Ancash, 2019*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo. Chimbote, Perú.
- Gómez, M.V. (2015). La competencia reflexiva, ¿competencia emergente en la Educación? *En Hablemos de Pedagogía*. <http://www.pedagogs.cat/reg.asp?id=2404&i=es>
- Gonzales, J. y Subaldo, L. (2015). *Opiniones sobre el desempeño docente y sus repercusiones en la satisfacción profesional y personal de los profesores*. Educación Vol. XXIV, N° 47. pp. 90-114 / ISSN 1019-9403. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet->
- González, A. (2017). *La influencia de la práctica docente y la gestión escolar en el desempeño académico de alumnos de educación primaria*. Tecnológico de Monterrey. Toluca, México.
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J., y Vargas, S. (2017). *Estado de la educación en el Perú Análisis y perspectivas de la educación básica*. Primera Edición. Lima, Perú.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/document.pdf>

- Gutiérrez, A. (2017). *Tesis: “El estilo de liderazgo de las autoridades y la percepción de los docentes en las IES: José Carlos Mariátegui aplicación una, San José y Técnico Artesanal Uros Chulluni”*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., y Páez, D. (2016). *El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables Medidoras y Consecuencias a Largo Plazo*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 32 (3), 135-143.<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159>
- Hernández, E. (2018). *Gestión de la planificación curricular bajo el enfoque por competencias en la institución educativa pública N° 82805*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación* (Sexta edición). México D.F.: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Hinojosa, A. (2019). *Gestión institucional y calidad educativa, según percepción de docentes y administrativos de las instituciones educativas emblemáticas públicas de Tacna, 2018*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.
- INEE (2015). *La mirada de los docentes sobre los factores que condicionan su desempeño. Informe del análisis de la información obtenida en grupos focales con docentes y con informantes clave (directores, supervisores y asesores técnico pedagógicos)*. México.<https://www.inee.edu.mx/portalweb/suplemento12/factores-que-condicionan-desempeno-docente.pdf>
- Justano, R. (2019) *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas rurales del nivel primaria de Jauja* (Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Educación –Mención: Gestión Educativa) Universidad Nacional del Centro del Perú – Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Huancayo, Perú.

- Kozanitis, A.; Ménard, L. y Boucher, S. (2018). *Capacitación y acompañamiento pedagógico de profesores universitarios noveles: efectos sobre el uso de estrategias de enseñanza*. Praxis Educativa, 13(2), enero-marzo, 294-311. <http://www.redalyc.org/jatsRepo/894/89457516003/89457516003.pdf>
- Lázaro, M. (2019). *El liderazgo pedagógico directoral y el desempeño docente en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 11 de Comas*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.
- Leithwood, K., (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.
- López, M. (2006). *La ética y la cultura de la diversidad en la escuela inclusiva*. Sinéctica, Revista Electrónica de Educación, (29),4-18. [fecha de Consulta 19 de enero de 2021]. ISSN: 1665-109X. <https://www.redalyc.org/pdf/998/99815739002.pdf>
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Lorenzo, M. (2018). *Enfoque crítico reflexivo y la conducción del proceso de enseñanza de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Huánuco 2017*. Universidad Nacional Hermosillo Valdizan. Huánuco, Perú.
- Martínez, G. y Guevara, A. (2015). *La evaluación del desempeño docente*. Ra Ximhai, 11 (4), 113-124. [Fecha de Consulta 28 de diciembre de 2020]. ISSN: 1665-0441. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461/46142596007>
- Martínez, S. I. y Lavín, J. L. (2017). *Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación*. San Luis Potosí. Congreso Nacional de investigación educativa. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>

- Martins, F., & Palella, S. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (3ra ed.). Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Mérida, V. (2018). *Evaluación del desempeño docente en el sector público*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/09/Merida-Veronica.pdf>
- MINEDU. (2015). *Elaboración y validación de instrumentos de evaluación de competencias profesionales*. <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2015/01/03-Guiaelaboracion-Instrumentos-evaluacion.docx>
- Ministerio de Educación (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Primera Edición. Impreso en: Lance Grafico S.A.C. Lima Perú.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuelas* (pp. 33-47). Lima, Perú. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2017). *Enfoque crítico reflexivo para una nueva docencia. Orientaciones para el diálogo reflexivo en el proceso de Acompañamiento Pedagógico*. Primera edición. Lima, Perú. <http://www.perueduca.pe/archivos/recursos/2.1.%20Enfoque%20Cr%C3%ADtico%20Reflexivo.pdf>
- Ministerio de Educación. (2018). *Perfiles de liderazgo pedagógico en escuelas primarias y su relación con el rendimiento (Zoom educativo N° 5)*. Lima: Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes.
- Moreno, C. M. (2004). Claves para el liderazgo ético. *Capital Humano*, 183. <https://bit.ly/3cJuobS>

- Mucha, M. (2019). *Desempeño docente y resultados de los aprendizajes en estudiantes de instituciones educativas secundarias de Huancayo* (Tesis doctoral). Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú.
- Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 11-24. <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Northouse, Peter G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. 7ª ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ortiz, M.; Borges, L.; Rodríguez, I.; Sardiñas, M.; y Balado, R. (2017). *Modelo pedagógico para el mejoramiento del desempeño docente con enfoque de competencias en la especialidad de pediatría*. Universidad de Ciencias Médicas de la Habana Cuba. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, vol. 17, núm. 1, 2018. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1804/180459635014/180459635014.pdf>
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227-232. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071795022017000100037
- Pacheco, R., Robles, C. y Ospino, A. (2018). *Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia*. *Información Tecnológica – Vol. 29 N° 5 – 2018*. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00259.pdf>

- Pascual, E. (2001). *Innovación en la construcción curricular: Desafíos teóricos y prácticos en el contexto de la Reforma Curricular en Chile*. Pensamiento Educativo, Vol. 29, pp. 37-77, Ed. Facultad de Educación PUC de Chile.
- Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe – PREAL. (2003). *Factores que desafían los buenos resultados educativos de escuelas en sectores de pobreza*. Santiago de Chile, Chile: Asesorías para el Desarrollo.
- Pulido, M. (2015). *Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica*. *Opción*, 31 (1), 1137-1156. [Fecha de Consulta 26 de diciembre de 2020]. ISSN: 1012-1587.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=310/31043005061>
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla Callao*. Lima, Perú.
- Riffo, R. (2019). *Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos*. *Revista Científica*, 4 (), 153-172. [Fecha de Consulta 12 de enero de 2021]. ISSN: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=563662173010>
- Rivera, S. (2017). *Programa de gestión escolar en el cumplimiento de las funciones de los directores de las instituciones educativas en la promotoría educativa de san José del Alto – Jaén, 2017*. Universidad César Vallejo. Jaén, Perú.
- Rodríguez, H. (2020). *La problemática educativa en el Perú*. <https://valor.pe/la-problematica-educativa-en-el-peru/>
- Rubio, F. & Olivo, J. (2020). *Dificultades del profesorado en sus funciones docentes y posibles soluciones. Un estudio descriptivo actualizado*. Ciencia y Educación, 4(2), 725.
<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-DificultadesDelProfesoradoEnSusFuncionesDocentesYP-7511185.pdf>
- Salas, S. (2016). *Propuesta de acompañamiento pedagógico en el aula para mejorar la práctica docente en la red educativa de chamis en el año 2014*. Universidad

Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú.

Sánchez, F. (2019). *Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos*. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 13(1), 102-122.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S222325162019000100008&script=sci_arttext

Sánchez, P. (2016). *Investigación y recogida de información de mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Torcatt, T. (2020). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 26 (). [Fecha de Consulta 29 de diciembre de 2020]. ISSN: 1315-9518.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28064146003>

Torres, R. (2019). *Propuesta de monitoreo y acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño de los docentes de la I.E. N° 3089 Los Ángeles, distrito de Puente Piedra, Lima*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque, Perú.

UNESCO (2020). *Diez recomendaciones para estudiar a distancia durante la emergencia del coronavirus*. <https://news.un.org/es/story/2020/03/1471342>

UNICEF (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago de Chile, Chile: UNICEF.
http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf

UNODC. (2019). *Liderazgo ético (Integridad y Ética 4)*. <https://bit.ly/3elgcl4>

Vanegas, C. (2016). *Procesos reflexivos de profesores de ciencias durante las prácticas pedagógicas de formación inicial*. (Tesis Doctoral). Pontificia Universidad Católica de Chile
<https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/21508/Vanegas%20C%20Procesos%20Reflexivos%20de%20Profesores%20de%20Ciencias.pdf?sequence=1>

- Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Post Grado. Lima – Perú.
- Varias, R. (2017). *Relación entre clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa “27 de diciembre” del distrito de Lambayeque*. Chiclayo, Perú: UCV. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3816/varias_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vega, M. (2018) *Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Pública “José Abelardo Quiñones Gonzales”*. Ayacucho, 2017. Universidad César Vallejo. Ayacucho, Perú.
- Venegas, C. y Fuentealba, A. (2018). *Identidad profesional docente, reflexión y práctica pedagógica: consideraciones claves para la formación de profesores*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores enero 2019*, Vol. 58(1), pp. 115-138.:<https://scielo.conicyt.cl/pdf/perseduc/v58n1/0718-9729-perseduc-58-01-115.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración
Desempeño docente	Es un proceso consciente aprendizaje a las necesidades	Conjunto de dominios y desempeños profesionales orientados a asegurar una eficiente preparación para el aprendizaje, conducción de la enseñanza; participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Reconoce y planifica sus actividades pedagógicas en base a las necesidades, demandas y características de todos sus estudiantes.	Escala ordinal Cuestionario Categorías: Siempre (1) Casi siempre (2) A veces (3) Nunca (4)
				Conoce y maneja los enfoques pedagógicos y contenidos disciplinares que enseña con el propósito de promover capacidades complejas y la formación integral.	
				Planifica sus programaciones de forma colegiada garantizando la coherencia entre los propósitos de aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes.	
				Planifica los procesos metodológicos en forma creativa y significativa, respetando los ritmos y estilos de aprendizaje y los contextos socioculturales de los estudiantes.	
				Utiliza diversos recursos y materiales didácticos como andamiajes del proceso de enseñanza aprendizaje.	

			<p>Diseña sus sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje, dosifica su tiempo y precisan los productos a alcanzar.</p>
			<p>Establece un sistema de evaluación formativa, sistémica e integral en concordancia con los procesos de enseñanza aprendizaje.</p>
		Enseñanza para el	<p>Promueve un ambiente afectivo, acogedor, motivador y orienta a los estudiantes para alcanzar sus expectativas de aprendizaje,</p>

			<p>aprendizaje de los estudiantes</p> <p>Desarrolla competencias, capacidades y desempeños acorde al programa curricular; y se preocupa por verificar los logros de sus sesiones de aprendizaje</p> <p>Propicia el uso de estrategias, métodos y técnicas pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan a solucionar sus problemas y construyan sus aprendizajes</p> <p>Promueve una enseñanza encaminada al desarrollo del pensamiento crítico, creativo, convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones.</p> <p>Organiza los ambientes y espacios de aprendizaje de acuerdo con el trabajo pedagógico que realiza</p> <p>Utiliza recursos digitales y tecnologías de la comunicación e información diversas y accesibles en la práctica docente</p> <p>Expresa actitudes reflexivas sobre su práctica pedagógica y comparte experiencias que mejoren el aprendizaje de los estudiantes</p> <p>Promueve el desarrollo de actividades reflexivas, metacognitivas y colaborativas para hacer ajustes a la planificación Curricular</p>	
--	--	--	---	--

				<p>Diseña y elabora instrumentos formativos y pertinentes con las evidencias de aprendizaje de los estudiantes</p> <p>Sistematiza, comunica y comparte los resultados de la evaluación para tomar decisiones oportunas y brindar retroalimentación.</p>	
			Participación en la gestión de la escuela	Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión curricular e institucional.	
				<p>Contribuye a la construcción y mejora continua de los instrumentos de gestión y así éstos puedan generar aprendizajes de calidad.</p> <p>Demuestra iniciativa, optimismo y perseverancia en la elaboración de propuestas pedagógicas, proyectos innovadores orientados a mejorar la calidad educativa.</p> <p>Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.</p> <p>Aprovecha sus saberes, capacidades y habilidades para gestionar su labor docente y da cuenta de los resultados</p>	
			articulada a la comunidad		

			<p>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</p> <p>Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo.</p> <p>Participa en experiencias significativas y en la generación de propuestas educativas para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p> <p>Ejerce su profesionalidad docente practicando y respetando los principios éticos y morales. Y sobre la base de ellos demuestra su capacidad para resolver dilemas morales.</p> <p>Ejerce su docencia desde el respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su encargo social</p>
--	--	--	--

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración
Modelo liderazgo directivo	Capacidad de los directivos para influenciar y movilizar esfuerzos sinérgicos que conlleven a alcanzar metas y objetivos comunes en el marco de la planificación estratégica, fortalecimiento del desempeño profesional, promoción de la responsabilidad compartida, institucionalización del trabajo colegiado y colaborativo; así como, el involucramiento de todos los actores educativos en las actividades pedagógicas, institucionales y administrativas. (Ministerio de Educación, 2018).	Movilización de funciones, competencias y desempeños de los directivos en el desarrollo de la gestión pedagógica, administrativa e institucional para potenciar y fortalecer los desempeños de los docentes del nivel primario.	Gestión pedagógica	Actualización de los instrumentos de gestión curricular	Escala ordinal. Guía de observación Valoración de respuesta: Muy eficiente Eficiente Regular Deficiente
				Planificación pedagógica y didáctica de los procesos de enseñanza-aprendizajes	
				Acompañamiento y monitoreo colegiado y correflexivo	
				Disposición equitativa de recursos y materiales educativos	
				Motivación y valoración de los desempeños, propuestas, proyectos innovadores y creativos	
			Gestión administrativa	Planificación y organización de los presupuestos financieros	
				Manejo y cumplimiento de normas administrativas básicas	
				Estructura orgánica democrática, participativa e inclusiva.	
			Gestión institucional	Inversión en la mejora de los espacios físicos y ambientes educativos.	
				Actuación transparente y rendición de cuentas	
				Promoción de un clima organizacional acogedor, afectivo y constructivo	
				Constitución de alianzas y convenios para asegurar la formación continua.	
	Posicionamiento del liderazgo pedagógico, ético y transformacional				
	Manejo de competencias directivas para garantizar la calidad de la gestión escolar				
	Institucionalización de la evaluación y retroalimentación formativa				

DESCRIPCIÓN DE LAS DIMENSIONES

Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. – Capacidad de los docentes para establecer los propósitos de aprendizaje de acuerdo a las necesidades, intereses y características de los estudiantes, incluye además la planificación de sus programaciones de acuerdo a los nuevos enfoques didácticos y pedagógicos, el manejo disciplinar e interdisciplinar; uso óptimo del tiempo, recursos, materiales y estrategias metodológicas pertinentes, además, la puesta en práctica de una evaluación formativa de evidencias de aprendizajes.

Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. – Comprende la conducción eficiente de los procesos de enseñanza aprendizaje, la promoción de un clima acogedor, afectivo y motivacional; organización de los espacios y ambientes pedagógicos para desarrollar competencias, capacidades y desempeños mediante sesiones de aprendizaje significativas; implica además, el uso de recursos tecnológicos, el ejercicio reflexivo de la práctica docente, la implementación de actividades complejas que conlleven a estimular el pensamiento crítico, creativo e innovador; asimismo, el diseño de instrumentos de evaluación que ofrezcan información objetiva para brindar retroalimentación tomar decisiones oportunas en favor de los aprendizajes.

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. -. Actuaciones participativas, democrática, responsables y colaborativas de los docentes en la gestión curricular e institucional, y elaboración de los instrumentos de orientación educativa (PEI, PCI, RI, PAT etc.) con el propósito de mejorar la calidad de los aprendizajes. Igualmente se refiere a la iniciativa, optimismo y perseverancia para elaborar propuestas y proyectos innovadores que involucren a los padres de familia y juntos solucionar los diversos problemas que afectan la formación y servicio educativo; involucra, además, las interacciones y relaciones de respeto mutuo y la rendición de cuentas de su labor pedagógica a la comunidad educativa.

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. - Atributos y cualidades de los docentes para ejercer su docencia con identidad y profesionalismo; es decir, demostrar altos niveles de desempeño y responsabilidad

en su trabajo, exponer ante la institución y sociedad comportamientos éticos y morales; actuar con justicia y honestidad; respetar los derechos fundamentales de las personas, así como tener un compromiso arraigado con la reflexión y mejora continua de su profesión y contribuir en el logro de los intereses institucionales.

Anexo 2. Cuestionario para evaluar el nivel de desempeño docentes en las instituciones educativas de educación primaria de JLO- Chiclayo

Estimado colega: El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO- Chiclayo. Y la finalidad es recolectar información objetiva y pertinente. Agradecerle por anticipado su apoyo, respondiendo con sinceridad, porque su aporte contribuirá a realizar un trabajo eficiente de investigación.

Instrucciones: Lee con cuidado cada una de las preguntas y elige aquellos enunciados con las que estés de acuerdo o que se aproxime más a tu opinión y coloca un aspa (X) dentro del recuadro correspondiente. El llenado tendrá los siguientes criterios de valoración: **Nunca** (1), **A veces** (2), **Casi siempre** (3) y **Siempre** (4).

N°	Ítems	Valoración			
		S	CS	AV	N
		4	3	2	1
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes					
01	Planifican y diversifican las actividades curriculares en base a las necesidades, demandas y características de todos sus estudiantes para promover una formación heterogénea y diferenciada				
02	Muestran dominio de los enfoques pedagógicos actuales y dominio disciplinar de las áreas de aprendizaje para promover el desarrollo de capacidades complejas y una formación integral				
03	Elaboran sus programaciones curriculares de forma colegiada y colectiva para asegurar los procesos lógicos y transversales de los propósitos de aprendizaje establecidos en el CNEB.				
04	Planifican y organizan los procesos metodológicos en forma creativa y significativa considerando los ritmos y estilos de aprendizaje y el contexto sociocultural				
05	Diseñan y contextualizan diversos recursos y materiales didácticos para utilizarlos como andamiajes en el proceso de enseñanza aprendizaje				
06	Elaboran sus sesiones o proyectos de aprendizaje teniendo en cuenta los logros de aprendizaje, dosificación del tiempo y los productos a desarrollar				
07	Implementan un sistema de evaluación formativa, participativa, inclusiva e integral en concordancia con los estándares de aprendizaje				
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes					

08	Generan ambientes afectivos, acogedores, motivadores y orientan a los estudiantes para alcanzar sus expectativas de aprendizaje,				
09	Promueven el desarrollo de competencias, capacidades y desempeños; y se preocupan por verificar la efectividad de sus sesiones de aprendizaje				
10	Utilizan estrategias, métodos y técnicas pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan a solucionar sus problemas y construyan sus propios aprendizajes				

11	Promueven una enseñanza situada para potenciar el pensamiento crítico, creativo, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones.				
12	Organizan los ambientes y espacios de aprendizaje de acuerdo con el trabajo pedagógico que realizan				
13	Aprovechan pedagógicamente los diversos recursos digitales y tecnologías de la comunicación e información para interactuar y compartir conocimientos.				
14	Ponen en práctica actitudes reflexivas y autocriticas sobre su desempeño pedagógico e intercambian experiencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes				
15	Promueven el desarrollo de actividades reflexivas, metacognitivas, colaborativas, y asumen compromisos para superar lo adverso y potenciar lo que está generando resultados favorables				
16	Diseñan y elaboran instrumentos de evaluación formativos y pertinentes para valorar las evidencias de aprendizaje de los estudiantes				
17	Sistematizan, comunican y comparten los resultados de la evaluación para tomar decisiones oportunas y brindar retroalimentación personalizada y colectiva.				
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad					
18	Participan activamente con actitud democrática, crítica, constructiva y colaborativa, en la gestión curricular institucional para organizar eventos de capacitación e implementar actividades pedagógicas donde se incluya la intervención de los padres de familia.				
19	Expresan voluntad y predisposición en la construcción y mejora continua de los instrumentos de gestión, asimismo, coordinan con los padres de familia para establecer acciones de apoyo y refuerzo del aprendizaje de sus hijos.				
20	Presentan actitudes tolerantes y de respeto a las opiniones divergentes; tienen iniciativa, optimismo y perseverancia en la elaboración de propuestas pedagógicas y proyectos innovadores que aseguren la calidad educativa.				
21	Establecen relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.				
22	Aprovechan sus saberes, capacidades y habilidades para gestionar su labor docente y da				

	cuenta de los resultados.				
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente					
23	Participan de comunidades o grupos de interaprendizajes donde reflexionan sobre su práctica pedagógica, y el trabajo a nivel institucional y se comprometen a participar en procesos de capacitación presencial y virtual de modo individual y colectivo para reforzar sus competencias profesionales.				
24	Comparten experiencias significativas y tienen iniciativa para aportar propuestas educativas afirmando su identidad y compromiso profesional con la institución.				
25	La actuación de los docentes se ve reflejada en la práctica de principios éticos y morales, y en su capacidad para utilizar mecanismos democráticos en la solución colectiva de problemas complejos.				
26	Exponen una personalidad honesta, justa, responsable, respetuosa de los derechos fundamentales de las personas, además, es consciente de su encargo social.				

Ficha técnica del instrumento

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario para evaluar el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO- Chiclayo.

2. Autora del instrumento.

Creado por:

Mg. Sara Alicia Marin Ruiz

3. Objetivo instrumento.

Evaluar el nivel de desempeño docente a través de las dimensiones: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente las instituciones educativas de educación primaria de JLO- Chiclayo.

4. Usuarios.

Se recogió información de 25 docentes (muestra representativa) del nivel primario de la IE. N° 10945 "Heroína María Parado De Bellido", del distrito José Leonardo Ortiz – Chiclayo.

5. Modo de aplicación.

1º El cuestionario estuvo diseñado en 26 ítems, (07 ítems se relacionan con la dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes; 10 son coherentes con la Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes; 05 preguntas pertenecen a Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, y 04 interrogantes son parte de la dimensión Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente; los criterios de valoración son: **Nunca** (1), **A veces** (2), **Casi siempre** (3) y **Siempre** (4); los mismos que tuvieron relación con los indicadores de la variable: Desempeño docente.

2º Los docentes consiguieron desarrollar el cuestionario online en forma individual, consignando la información requerida de acuerdo a las indicaciones

para el desarrollo de dicho instrumento de evaluación.

3º El cuestionario online se aplicó en forma sincrónica y asincrónica a los docentes de la institución objeto de estudio.

4º Su aplicación tuvo como duración 40 minutos aproximadamente, se compartió un link o URL a los encuestados y su desarrollo se realizó mediante el teléfono móvil (celular). Adicionar que anticipadamente se comunicó y explicó los procedimientos a seguir por parte de la responsable de la investigación.

6. Estructura del instrumento.

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Reconoce y planifica sus actividades pedagógicas en base a las necesidades, demandas y características de todos sus estudiantes.	Ítems 1
	Conoce y maneja los enfoques pedagógicos y contenidos disciplinares que enseña con el propósito de promover capacidades complejas y la formación integral.	Ítems 2
	Planifica sus programaciones de forma colegiada garantizando la coherencia entre los propósitos de aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes.	Ítems 3
	Planifica los procesos metodológicos en forma creativa y significativa, respetando los ritmos y estilos de aprendizaje y los contextos socioculturales de los estudiantes.	Ítems 4
	Utiliza diversos recursos y materiales didácticos como andamiajes del proceso de enseñanza aprendizaje.	Ítems 5
	Diseña sus sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje, dosifica su tiempo y precisan los productos a alcanzar.	Ítems 6
	Establece un sistema de evaluación formativa, sistémica e integral en concordancia con los procesos de enseñanza aprendizaje.	Ítems 7
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Promueve un ambiente afectivo, acogedor, motivador y orienta a los estudiantes para alcanzar sus expectativas de aprendizaje,	Ítems 8
	Desarrolla competencias, capacidades y desempeños acorde al programa curricular; y se preocupa por verificar los logros de sus sesiones de aprendizaje	Ítems 9
	Propicia el uso de estrategias, métodos y técnicas pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan a solucionar sus problemas y construyan sus aprendizajes	Ítems 10
	Promueve una enseñanza encaminada al desarrollo del pensamiento crítico, creativo, convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones.	Ítems 11
	Organiza los ambientes y espacios de aprendizaje de acuerdo con el trabajo pedagógico que realiza	Ítems 12
	Utiliza recursos digitales y tecnologías de la comunicación e información diversas y accesibles en la práctica docente	Ítems 13
	Expresa actitudes reflexivas sobre su práctica pedagógica y comparte experiencias que mejoren el aprendizaje de los Estudiantes	Ítems 14

	Promueve el desarrollo de actividades reflexivas, metacognitivas y colaborativas para hacer ajustes a la planificación curricular	Ítems 15
	Diseña y elabora instrumentos formativos y pertinentes con las evidencias de aprendizaje de los estudiantes	Ítems 16
	Sistematiza, comunica y comparte los resultados de la evaluación para tomar decisiones oportunas y brindar retroalimentación.	Ítems 17
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión curricular e institucional	Ítems 18
	Contribuye a la construcción y mejora continua de los instrumentos de gestión y así éstos puedan generar aprendizajes de calidad.	Ítems 19
	Demuestra iniciativa, optimismo y perseverancia en la elaboración de propuestas pedagógicas, proyectos innovadores orientados a mejorar la calidad educativa.	Ítems 20

	Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.	Ítems 21
	Aprovecha sus saberes, capacidades y habilidades para gestionar su labor docente y da cuenta de los resultados	Ítems 22
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo.	Ítems 23
	Participa en experiencias significativas y en la generación de propuestas educativas para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	Ítems 24
	Ejerce su profesionalidad docente practicando y respetando los principios éticos y morales. Y sobre la base de ellos demuestra su capacidad para resolver dilemas morales.	Ítems 25
	Ejerce su docencia desde el respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su encargo social	Ítems 26

7. Escala.

7.1 Escala general.

Valoración	Puntaje	Rango
Siempre - Destacado	4	[79 - 104]
Casi siempre - Suficiente	3	[53 - 78)
A veces – En proceso	2	[27 – 52)
Nunca - Deficiente	1	[01 – 26)

7.2 Escala específica.

Valoración	Dimensiones			
	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente
Siempre (4) – Destacado	[22 - 28]	[31 - 40]	[16 - 20]	[13 - 16]
Casi siempre (3) Suficiente	[15 – 21)	[21 – 30)	[11 – 15)	[09 – 12)
A veces (2) – En proceso	[08 – 14)	[11 – 20)	[06 – 10)	[05 – 08)
Nunca (1) – Deficiente	[01 – 07)	[01 – 10)	[01 – 05)	[01 – 04)

8. Validación:

Por juicio de expertos y a través de alfa de Cronbach.

Anexo 3. Validación del instrumento Validación a juicio de expertos

TÍTULO DE LA TESIS: Liderazgo directivo para el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO- Chiclayo.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO DOCENTE	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Reconoce y planifica sus actividades pedagógicas en base a las necesidades, demandas y características de todos sus estudiantes.	Planifican y diversifican las actividades curriculares en base a las necesidades, demandas características de todos sus estudiantes para promover una formación heterogénea diferenciada	X		X		X		X		Aplicar
		Conoce y maneja los enfoques pedagógicos y contenidos disciplinares que enseña con el proposito de promover capacidades complejas y la formación integral.	Muestran dominio de los enfoques pedagógicos actuales y dominio disciplinar de las áreas de aprendizaje para promover el desarrollo de capacidades complejas y una formación integral	X		X		X		X		Aplicar
		Planifica sus programaciones de forma colegiada garantizando la coherencia entre los propósitos	Elaboran sus programaciones curriculares de forma colegiada y colectiva para asegurar los procesos	X		X		X		X		Aplicar

	de aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes.	lógicos y transversales de los propósitos de aprendizaje establecidos en el CNEB.										
	Planifica los procesos metodológicos en forma creativa y significativa, respetando los ritmos y estilos de aprendizaje y	Planifican y organizan los procesos metodológicos en forma creativa y significativa considerando los ritmos y	X		X		X		X			Aplicar

	los contextos socioculturales de los estudiantes.	estilos de aprendizaje y el contexto sociocultural										
	Utiliza diversos recursos y materiales didácticos como andamiajes del proceso de enseñanza aprendizaje.	Diseñan y contextualizan diversos recursos y materiales didácticos para utilizarlos como andamiajes en el proceso de enseñanza aprendizaje	X		X		X		X			Aplicar
	Diseña sus sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje, dosifica su tiempo y precisan los productos a alcanzar.	Elaboran sus sesiones o proyectos de aprendizaje teniendo en cuenta los logros de aprendizaje, dosificación del tiempo y los productos a desarrollar	X		X		X		X			Aplicar
	Establece un sistema de evaluación formativa, sistémica e integral en concordancia con los procesos de enseñanza aprendizaje.	Implementan un sistema de evaluación formativa, participativa, inclusiva e integral en concordancia con los estándares de aprendizaje	X		X		X		X			Aplicar
Enseñanza para el aprendizaje de	Promueve un ambiente afectivo, acogedor, motivador y orienta a los estudiantes para alcanzar sus expectativas de aprendizaje.	Generan ambientes afectivos, acogedores, motivadores y orientan a los estudiantes para alcanzar sus expectativas de aprendizaje,	X		X		X		X			Aplicar
	Desarrolla competencias, capacidades y desempeños acorde al programa curricular; y	Promueven el desarrolla de competencias, capacidades	X		X		X		X			Aplicar

	se preocupa por verificar los logros de sus sesiones de aprendizaje	y desempeños; y se preocupan por verificar la efectividad de sus sesiones de aprendizaje									
	Propicia el uso de estrategias, métodos y técnicas pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan a solucionar sus problemas y construyan sus aprendizajes	Utilizan estrategias, métodos y técnicas pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan a solucionar sus problemas y construyan sus propios aprendizajes	X		X		X		X		Aplicar
	Promueve una enseñanza encaminada al desarrollo del pensamiento crítico, creativo, convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones.	Promueven una enseñanza situada para potenciar el pensamiento crítico, creativo, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones.	X		X		X		X		Aplicar
	Organiza espacios de ambientes de aprendizaje y de	Organizan los ambientes y espacios de aprendizaje de acuerdo con el trabajo pedagógico que realizan	X		X		X		X		Aplicar

	de acuerdo con el trabajo pedagógico que realiza										
	Utiliza recursos digitales y tecnologías de la comunicación e información diversas y accesibles en la práctica docente	Aprovechan pedagógicamente los diversos recursos digitales y tecnologías de la comunicación e información para interactuar y compartir conocimientos.	X		X		X		X		Aplicar
	Expresa actitudes reflexivas	Ponen en reflexivas y	x		x		x		x		Aplicar

	sobre su práctica pedagógica y compartiendo experiencias que mejoren el aprendizaje de los estudiantes	desempeño intercambian mejorar el Estudiantes práctica actitudes autocriticas sobre su pedagógico de experiencias para aprendizaje de los								
	Promueve el desarrollo de Actividades reflexivas, metacognitivas y colaborativas para hacer ajustes a la planificación curricular	Promueven el desarrollo de actividades reflexivas, metacognitivas, laborativas, y asumen compromisos para superar lo adverso y potenciar lo que está generando resultados favorables	X		X		X		X	Aplicar
	Diseña y elabora instrumentos formativos y pertinentes con las evidencias de aprendizaje de los estudiantes	Diseñan y elaboran instrumentos de evaluación formativos y pertinentes para valorar las evidencias de aprendizaje de los estudiantes	X		X		X		X	Aplicar
	Sistematiza, comunica y comparte los resultados de la evaluación para tomar decisiones oportunas y brindar retroalimentación.	Sistematizan, comunican y comparten los resultados de la evaluación para tomar decisiones oportunas y brindar retroalimentación personalizada y colectiva.	X		X		X		X	Aplicar
Participación en la gestión de la escuela articulada a	Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión curricular e institucional.	Participan activamente con actitud democrática, crítica, constructiva y colaborativa, en la gestión curricular institucional para organizar eventos de capacitación e implementar actividades pedagógicas donde se incluya la intervención de los padres de familia.	X		X		X		X	Aplicar
	Contribuye a la construcción y mejora continua de los instrumentos de gestión y así	Expresan voluntad y predisposición en la construcción y mejora continua de los	X		X		X		X	Aplicar

	éstos puedan generar aprendizajes de calidad.	Instrumentos de gestión, asimismo, coordinan con los padres de familia para establecer acciones de apoyo y refuerzo del aprendizaje de sus hijos.									
	Demuestra iniciativa, optimismo y perseverancia en la elaboración de propuestas pedagógicas, proyectos innovadores orientados a mejorar la calidad educativa.	Presentan actitudes tolerantes y de respeto a las opiniones divergentes; tienen iniciativa, optimismo y perseverancia en la elaboración de propuestas pedagógicas y proyectos innovadores que aseguren la calidad educativa.	x		x		x		x		Aplicar
	Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.	Establecen relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.	X		X		X		X		Aplicar
	Aprovecha sus saberes, capacidades y habilidades para gestionar su labor docente y da cuenta de los resultados	Aprovechan sus saberes, capacidades y habilidades para gestionar su labor docente y da cuenta de los resultados.	X		X		X		X		Aplicar
Desarrollo de la profesionalidad y	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo.	Participan de comunidades o grupos de interaprendizajes donde reflexionan sobre su práctica pedagógica, y el trabajo a nivel institucional y se comprometen a participar en procesos de	X		X		X		X		Aplicar

		capacitación presencial y virtual de modo individual y colectivo para reforzar sus competencias profesionales.									
		Participa en experiencias significativas y en la generación de propuestas	Comparten experiencias significativas y tienen iniciativa para aportar propuestas	X		X		X		X	Aplicar

		educativas para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	educativas afirmando su identidad y compromiso profesional con la institución.								
		Ejerce su profesionalidad docente practicando y respetando los principios éticos y morales. Y sobre la base de ellos demuestra su capacidad para resolver dilemas morales.	La actuación de los docentes se ve reflejada en la práctica de principios éticos y morales, y en su capacidad para utilizar mecanismos democráticos en la solución colectiva de problemas complejos.	x		x		x		x	Aplicar
		Ejerce su docencia desde el respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia,	Exponen una personalidad honesta, justa, responsable, respetuosa de los derechos fundamentales de las personas,	X		x		x		x	Aplicar

	responsabilidad compromiso con su encargo social	y además, es consciente de su encargo social.										
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Experto evaluador : Gladys Espinoza

Cienfuegos.Grado del Experto : Doctora en
Educación

Firma del experto :



Experto evaluador

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Liderazgo directivo para el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO- Chiclayo.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para evaluar el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO- Chiclayo.

III. TESISISTA:

Mg. Sara Alicia Marin Ruiz

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su

aplicación APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 4 de enero del 2021

Firma



Experto

Dra, Gladys Espinoza Cienfuego

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: Liderazgo directivo para el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO- Chiclayo.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO DOCENTE	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Reconoce y planifica actividades pedagógicas en base a las necesidades, demandas y características de todos sus estudiantes.	Planifican y diversifican actividades curriculares en base a las necesidades, demandas características de todos sus estudiantes para promover una formación heterogénea diferenciada	X		X		X		X		Aplicar
		Conoce y maneja los enfoques pedagógicos y contenidos disciplinares que enseña con el proposito de promover capacidades complejas y la formación integral.	Muestran dominio de los enfoques pedagógicos actuales y disciplinar de las areas de aprendizaje para promover desarrollo de capacidades complejas y una formación integral	X		X		X		X		Aplicar
		Planifica sus programaciones de forma colegiada garantizando la coherencia entre los propósitos de aprendizajes que quiere	Elaboran sus programaciones curriculares de forma colegiada y colectiva para asegurar los procesos lógicos y transversales	X		X		X		X		Aplicar

	lograr en sus estudiantes.	propósitos de aprendizaje establecidos en el CNEB.									
	Planifica los procesos metodológicos en forma creativa y significativa, respetando los ritmos y estilos de aprendizaje y los contextos socioculturales de los estudiantes.	Planifican y organizan los procesos metodológicos en forma creativa y significativa considerando los ritmos y estilos de aprendizaje y el contexto sociocultural	X		X		X		X		Aplicar
	Utiliza diversos recursos materiales didácticos como andamiajes del proceso enseñanza aprendizaje.	Diseñan y contextualizan diversos recursos y materiales didácticos para utilizarlos como andamiajes en el proceso de enseñanza aprendizaje	X		X		X		X		Aplicar
	Diseña sus sesiones aprendizaje en coherencia con	Elaboran sus sesiones o proyectos de aprendizaje teniendo en cuenta	X		X		X		X		Aplicar

	los logros de aprendizaje,	los logros de aprendizaje									
	dosifica su tiempo y precisan los productos a alcanzar.	dosificación del tiempo y productos a desarrollar									
	Establece un sistema evaluación formativa, sistémica e integral en concordancia con los procesos de enseñanza aprendizaje.	Implementan un sistema evaluación formativa, participativa, inclusiva e integral en concordancia con los estándares de aprendizaje	X		X		X		X		Aplicar
W C	Promueve un ambiente afectivo, acogedor, motivador y orienta a	Generan ambientes afectivos, acogedores, motivadores y orientan a	X		X		X		X		Aplicar

los estudiantes para alcanzar sus expectativas de aprendizaje,	los estudiantes para alcanzar sus expectativas de aprendizaje,									
Desarrolla competencias, capacidades y desempeños acorde al programa curricular; y se preocupa por verificar los logros de sus sesiones de aprendizaje	Promueven el desarrollo de competencias, capacidades y desempeños; y se preocupan por verificar la efectividad de sus sesiones de aprendizaje	X		X		X		X		Aplicar
Propicia el uso de estrategias, métodos y técnicas pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan a solucionar problemas y construyan sus aprendizajes	Utilizan estrategias, métodos y técnicas pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan a solucionar sus problemas y construyan sus propios aprendizajes	X		X		X		X		Aplicar
Promueve una enseñanza encaminada al desarrollo del pensamiento crítico, creativo, convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones.	Promueven una enseñanza situada para potenciar el pensamiento crítico, creativo, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones.	X		X		X		X		Aplicar
Organiza los ambientes de acuerdo con el trabajo pedagógico que realiza	Organizan los ambientes y espacios de aprendizaje de acuerdo con el trabajo pedagógico que realizan	X		X		X		X		Aplicar

	Utiliza recursos digitales y tecnologías de la comunicación e información diversas y accesibles en la práctica docente	Aprovechan pedagógicamente los diversos recursos digitales y tecnologías de la comunicación e información para interactuar y compartir conocimientos.	X		X		X		X		Aplicar
	Expresa actitudes reflexivas sobre su práctica pedagógica y comparte experiencias que	Ponen en práctica actitudes reflexivas y autocriticas sobre su desempeño pedagógico e intercambian experiencias para	x		x		x		x		Aplicar

	mejoren el aprendizaje de los estudiantes	mejorar el aprendizaje estudiantes de los									
	Promueve el desarrollo de actividades reflexivas, metacognitivas y colaborativas para hacer ajustes a planificación curricular	Promueven el desarrollo de actividades reflexivas, metacognitivas, colaborativas, y asumen compromisos para superar lo adverso y potenciar lo que está generando resultados favorables	X		X		X		X		Aplicar
	Diseña y elabora instrumentos formativos y pertinentes con las evidencias de aprendizaje de los estudiantes	Diseñan y elaboran instrumentos de evaluación formativos y pertinentes para valorar las evidencias de aprendizaje de los estudiantes	X		X		X		X		Aplicar

	Sistematiza, comunica y comparte los resultados de la evaluación para tomar decisiones oportunas y brindar retroalimentación.	Sistematizan, comunican y comparten los resultados de la evaluación para tomar decisiones oportunas y brindar retroalimentación personalizada y colectiva.	X		X		X		X		Aplicar
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión curricular e institucional.	Participan activamente con actitud democrática, crítica, constructiva y colaborativa, en la gestión curricular e institucional para organizar eventos de capacitación e implementar actividades pedagógicas donde se incluya la intervención de los padres de familia.	X		X		X		X		Aplicar
	Contribuye a la construcción y mejora continua de los instrumentos de gestión y así éstos puedan generar aprendizajes de calidad.	Expresan voluntad y predisposición en la construcción y mejora continua de los instrumentos de gestión, asimismo, coordinan con los padres de familia para establecer acciones de apoyo y refuerzo del aprendizaje de sus hijos.	X		X		X		X		Aplicar

	Demuestra iniciativa, optimismo y perseverancia en la elaboración de propuestas pedagógicas, proyectos innovadores orientados a mejorar la calidad educativa.	Presentan actitudes tolerantes y de respeto a las opiniones divergentes; tienen iniciativa, optimismo y perseverancia en la elaboración de propuestas pedagógicas y proyectos	x		x		x		x		Aplicar
--	---	---	---	--	---	--	---	--	---	--	---------

		innovadores que aseguren calidad educativa.									
	Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.	Establecen relaciones de respeto, colaboración corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.	X		X		X		X		Aplicar
	Aprovecha sus saberes, capacidades y habilidades para gestionar su labor docente y da cuenta de los resultados	Aprovechan sus saberes, capacidades y habilidades para gestionar su labor docente y da cuenta de los resultados.	X		X		X		X		Aplicar
Desarrolla		Participan de comunidades o grupos de interaprendizajes	X		X		X		X		Aplicar

	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo.	donde reflexionan sobre su práctica pedagógica, y el trabajo a nivel institucional y se comprometen a participar en procesos de capacitación presencial y virtual de modo individual y colectivo para reforzar sus competencias profesionales.								
	Participa en experiencias significativas y en generación de propuestas educativas para construir y afirmar su identidad profesional.	Comparten experiencias significativas y tienen iniciativa para aportar propuestas educativas afirmando identidad y compromiso profesional con la institución.	X		X		X		X	Aplicar
	Ejerce su profesionalidad Docente practicando respetando los principios éticos y morales. Y sobre la base de ellos demuestra su capacidad para resolver dilemas morales.	La actuación de los docentes se ve reflejada en la práctica de principios éticos y morales, y en su capacidad para utilizar mecanismos democráticos en la solución colectiva de problemas complejos.	x		x		x		x	Aplicar
	Ejerce su docencia desde el respeto de los derechos fundamentales de	Exponen una personalidad honesta, justa, responsable, respetuosa de los derechos	X		x		x		x	Aplicar

	personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su encargo social	fundamentales de las personas, además, es consciente de su encargo social.										
--	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Experto evaluador : Luis

Montenegro Camacho. Grado del Experto

: Doctor en

Educación

Firma del experto :



DNI.N°16672474

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Liderazgo directivo para el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO- Chiclayo.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para evaluar el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO- Chiclayo.

III. TESISTA:

Mg. Sara Alicia Marin Ruiz

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 4 de enero del 2021

Firma



Experto

Dr, Luis Montenegro

Camacho DNI.N°16672474

Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	25	96,2
Casos Excluido ^a	1	3,8
Total	26	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,955	26

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
it01	1,48	,653	25
it02	1,40	,577	25
it03	1,48	,653	25
it04	1,52	,714	25
it05	1,28	,542	25
it06	1,24	,523	25
it07	1,60	,764	25
it08	1,48	,653	25
it09	1,40	,645	25
it10	1,40	,645	25
it11	1,60	,816	25
it12	1,44	,712	25
it13	1,44	,712	25
it14	1,36	,638	25
it15	1,36	,638	25
it16	1,40	,577	25
it17	1,44	,651	25
it18	1,52	,653	25
it19	1,60	,764	25
it20	1,56	,651	25
it21	1,56	,712	25
it22	1,48	,586	25
it23	1,44	,507	25
it24	1,52	,586	25
it25	1,40	,577	25
it26	1,52	,586	25

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
it01	36,44	120,673	,916	,951
it02	36,52	122,843	,865	,952
it03	36,44	121,673	,843	,952
it04	36,40	123,750	,628	,954
it05	36,64	128,490	,445	,956
it06	36,68	127,977	,507	,955
it07	36,32	121,143	,744	,953
it08	36,44	127,507	,428	,956
it09	36,52	122,593	,786	,952
it10	36,52	121,010	,902	,951
it11	36,32	120,310	,741	,953
it12	36,48	119,677	,903	,951
it13	36,48	126,593	,446	,956
it14	36,56	121,757	,858	,952
it15	36,56	127,007	,475	,955
it16	36,52	125,677	,636	,954
it17	36,48	125,927	,541	,955
it18	36,40	126,333	,510	,955
it19	36,32	120,810	,765	,953
it20	36,36	126,073	,530	,955
it21	36,36	122,323	,725	,953
it22	36,44	125,757	,620	,954
it23	36,48	127,677	,551	,955
it24	36,40	125,333	,653	,954
it25	36,52	128,593	,406	,956
it26	36,40	125,250	,660	,954

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
37,92	134,243	11,586	26

Anexo 4. Evaluación de la propuesta por expertos

Nombres y Apellidos del experto	Dra. Gladys Espinoza Cienfuegos
---------------------------------	---------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe un Modelo de liderazgo Directivo.

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter asu valoración en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: Modelo de liderazgo directivo.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

Muy adecuado	(MA)
Bastante adecuado (BA) Adecuado	(A)
Poco adecuado	(PA)
Inadecuado	(I)

Si usted considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco por anticipado.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	M A	B A	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta.	X				
2	Representación gráfica de la propuesta.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Interrelaciones entre los componentes estructurales de la propuesta.	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Modelo de liderazgo directivo.	X				
2	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo.	X				
3	La propuesta guarda relación con el objetivo general.	X				
4	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
5	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.		X			
6	Las estrategias guardan relación con el modelo.	X				
7	El organigrama estructural guarda relación con la propuesta.	X				
8	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
9	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	X				
10	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
11	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
12	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
13	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
14	La propuesta contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	B A	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				



Lugar y fecha: Chiclayo, 26 de diciembre del 2020.

Firma del experto N° 01 DNI N°: 16669216

Nombres y Apellidos del experto	Dr. Luis Montenegro Camacho
---------------------------------	-----------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe un Modelo de liderazgo Directivo.

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter asu valoración en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: Modelo de liderazgo directivo.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítemque aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

Muy adecuado	(MA)
Bastante adecuado (BA) Adecuado	(A)
Poco adecuado	(PA)
Inadecuado	(I)

Si usted considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco por anticipado.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	M A	B A	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta.	X				
2	Representación gráfica de la propuesta.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Interrelaciones entre los componentes estructurales de la propuesta.	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Modelo de liderazgo directivo.	X				
2	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo.	X				
3	La propuesta guarda relación con el objetivo general.	X				
4	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
5	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
6	Las estrategias guardan relación con el modelo.	X				
7	El organigrama estructural guarda relación con la propuesta.	X				
8	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
9	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	X				
10	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
11	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
12	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
13	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
14	La propuesta contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				

Lugar y fecha: Chiclayo, 26 de diciembre del 2020.



Dr. Luis Monte4negro Camacho.
DNI.16672474

Anexo 5: Constancia de autorización



INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10945 HEROÍNA MARÍA PARADO DE BELLIDO

Calle Tacna N° 150 - UPIS MARÍA PARADO DE BELLIDO

Código Modular: 0574426 - **CREADA POR R.D. N° 00106 DEL 07 – 04 - 1981**

“Año de la Universalización de la Salud”

RESOLUCION DIRECTORAL INSTITUCIONAL N° 20-2020- I.E.N°10945 **“HEROÍNAMARIA PARADO DE BELLIDO”**

María Parado de Bellido, 28 de agosto del 2020

VISTA: la solicitud presentada por la magister Sara Alicia Marín Ruiz directivo de este centro de estudios, identificado con DNI.27577117 estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo- Chiclayo quien solicita autorización para realizar un trabajo de investigación denominado Liderazgo directivo para el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO - Chiclayo”, para efectos de obtener el Grado Académico de Doctor.

CONSIDERANDO:

Que la Ley General de Educación N° 28044, en el artículo N° 11 establece intersectorial La articulación intersectorial en el Estado y la de éste con el sector privado, se da en todos los ámbitos de la gestión descentralizada del sistema educativo, así mismo el Artículo 13° sustenta la Calidad de la educación ,mediante la Investigación e innovación educativas.

Que es política de nuestra Institución Educativa dar facilidades al personal que labora en nuestra casa de estudios para que realice estudios de investigación que redunden en beneficio de la comunidad educativa.

Que la solicitud presentada por la interesada no contraviene las normas internas ni las del sector.

SE RESUELVE:

ARTICULO UNICO.- AUTORIZAR a la magister Sara Alicia Marín Ruiz, identificada con DNI 27577117 la aplicación del instrumento denominado.

Cuestionario para evaluar el nivel de desempeño docentes en las instituciones educativas de educación primaria de JLO- Chiclayo

Comuníquese regístrese y archívese.





**UNIDAD EDUCATIVA N° 10945 HEROÍNA MARÍA
PARADO DE BELLIDO**

Calle Tacna N° 150 - UPIS MARÍA PARADO DE BELLIDO

Código Modular: 0574426 - CREADA POR R.D. N° 00106 DEL 07 - 04 - 1981

“Año de la Universalización de la Salud”

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO

La Subdirectora de la institución educativa N° 10945 “HEROÍNA MARIA PARADO DE BELLIDO” de la UPIS María Parado de Bellido” del distrito de José Leonardo Ortiz correspondiente a la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, otorga la:

Constancia

A la magister SARA ALICIA MARIN RUIZ, quien ha realizado el recojo de la información requerida y la aplicación de un cuestionario virtual a los docentes de aula de nuestra Institución Educativa con fines de investigación de su tesis doctoral **“Liderazgo directivo para el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO - Chiclayo”**.

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada y para los fines que crea conveniente.

María Parado de Bellido, diciembre 2020.



Dra. Gladys Espinoza Cienfuegos
SUB-DIRECTORA