



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

TÍTULO:

“Liderazgo directivo y desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015”

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

AUTORA:

Br. PANDURO GARCÍA, Bechi

ASESORA:

Dra. Edelmira Ramírez Escobar

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2016

A decorative banner with a central rectangular box containing the word "DEDICATORIA". The banner has a ribbon-like appearance with pointed ends.

DEDICATORIA

A mi esposo Emerson y a mis queridos hijos que siempre me motivan para seguir avanzando en el desarrollo personal y profesional para el bien de los estudiantes.

Bechi



AGRADECIMIENTO

- A Dios por permitir terminar con éxito nuestra Maestría.
- A los docentes de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Cesar Vallejo por acogernos en su casa de estudios y brindarnos las enseñanzas y orientaciones para concluir satisfactoriamente nuestros estudios.
- A los directivos, personal docente y administrativo del CETPRO “Maynas”, por su invaluable participación que contribuyó a la concreción del estudio.
- A nuestros compañeros (as) y amigos (as) de la maestría.
- A nuestra asesora por sus precisas orientaciones para culminar con esta investigación.
- A los miembros del jurado evaluador por sus acertadas sugerencias para mejorar el trabajo de investigación.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

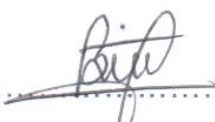
Yo, Bechi PANDURO GARCÍA, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 05367656 con la tesis titulada: "Liderazgo directivo y desempeño docente en el Centro de Educación Técnico productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015".

Declaro bajo juramento que:

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

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

Trujillo, Octubre de 2016



Bechi Panduro García

DNI N° 05367656

PRESENTACION

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada: “Liderazgo directivo y desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015”, con la finalidad de determinar la relación entre liderazgo directivo y desempeño docente, en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado de Magister en Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora

INDICE

	Págs.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
I. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1. Realidad problemática.....	17
1.2. Trabajos previos.....	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	20
1.3.1. Liderazgo directivo	20
1.3.1.1. Liderazgo	20
1.3.1.2. Liderazgo directivo	21
1.3.1.3. Prácticas claves para un liderazgo efectivo	22
1.3.1.4. Desafíos para la implementación de prácticas de liderazgo efectivo.....	23
1.3.1.5. Competencias y habilidades para ser un director educativo	25
1.3.2. Desempeño docente	39
1.3.2.1. Evaluación del desempeño docente.....	39
1.3.2.2. Funciones del desempeño docente.....	41
1.3.2.3. Fines de le evaluación del desempeño docente.....	42
1.3.2.4. Propuestas centrales para la cualificación del docente.....	43
1.3.2.5. Principios que orientan la evaluación del desempeño docente	44

1.3.2.6. Propósitos Específicos del Marco de Buen Desempeño docente.....	46
1.3.2.7. Los dominios del marco del buen desempeño docente.....	47
1.3.2.8. Indicadores del desempeño docente.	48
1.3.2.9. Dimensiones específicas de la docencia.....	50
1.4. Formulación del problema.....	57
1.5. Justificación del estudio	58
1.6. Hipótesis.....	58
1.7. Objetivos	59
1.7.1. Objetivo General	59
1.7.2. Objetivos Específicos	59
II. METODO	60
2.1. Diseño de la investigación.....	60
2.2. Variables	60
2.2.1. Operacionalización de variables	61
2.3. Población y muestra.....	61
2.3.1. Población	61
2.3.2. Muestra.....	62
2.3.3. Muestreo.....	62
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	62
2.4.1. Técnica	62
2.4.2. Instrumentos	62
2.5. Métodos de análisis de datos	63
2.6. Aspectos éticos	63
III. RESULTADOS	64
3.1 Descripción.....	64
3.1.1. Análisis univariado: Diagnóstico de la variable independiente “Liderazgo directivo”	64
3.1.2. Resultados sobre EL Desempeño Docente en el Centro Técnico Productiva “Maynas”, Iquitos 2015.....	82

3.1.3. Análisis inferencial: Relación entre Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	97
IV. DISCUSIÓN.....	99
V. CONCLUSIONES	101
VI. RECOMENDACIONES.....	102
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS	106
Anexo N° 01: Artículo Científico.....	107
Anexo N° 02: Matriz de Consistencia.....	113
Anexo N° 03: Cuestionario para evaluar el liderazgo directivo.....	114
Anexo N° 04: Cuestionario para medir el desempeño docente.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°	TÍTULO	Pág.
01	Dirección del flujo de información relacionada con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	64
02	Apertura de la comunicación relacionada con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	67
03	Clima organizacional relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	69
04	Valoración del desempeño docente relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	71
05	Tipo de liderazgo relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	73
06	Interés por el personal relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	75
07	Toma de decisiones relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	77
08	Resultado sobre el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	79
09	Nivel de desempeño relacionado con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	82
10	Metodología relacionada con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	84

11	Niveles de rendimiento estudiantil relacionadas con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	86
12	Técnicas e instrumentos de evaluación relacionada con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	88
13	Planificación de la instrucción relacionada con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	90
14	Control y evaluación relacionada con el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	92
15	Resultado del desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	94
16	Liderazgo Directivo y desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	97

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°	TÍTULO	Pág.
01	Dirección del flujo de información relacionada con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	65
02	Apertura de la comunicación relacionada con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	67
03	Clima organizacional relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	69
04	Valoración del desempeño docente relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	71
05	Tipo de liderazgo relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	73
06	El interés por el personal relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	75
07	Toma de decisiones relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	77
08	Resultado sobre el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	80
09	Nivel de desempeño relacionado con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	82
10	Metodología relacionada con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	84

11	Niveles de rendimiento estudiantil relacionadas con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	86
12	Técnicas e instrumentos de evaluación relacionada con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	88
13	Planificación de la instrucción relacionada con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015	90
14	Control y evaluación relacionada con el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2014.....	92
15	Resultado sobre desempeño docente a los servidores del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015.....	95

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito responder ¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015? El estudio fue no experimental. Con un diseño de la investigación de tipo descriptivo correlacional, la muestra estuvo conformada por el 100 % de la población: 1 Directivo, 2. Jerárquicos, 34 Docentes. Total 37 docentes.

Siendo la hipótesis: Existe una relación significativa entre Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas, del distrito de Iquitos, 2015. La técnica que se empleó para la recolección de los datos fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario de preguntas, para el análisis de los datos se emplearon tablas de presentación de datos por cada variable, gráficos estadísticos y la prueba de hipótesis de chi cuadrado. Entre los resultados más relevantes tenemos:

Liderazgo Directivo se realizó en un 79.9% en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” Iquitos 2015.

El desempeño docente se realizó en 80.2% de nivel satisfactorio en el CETPRO Maynas Iquitos 2015.

Se estableció la relación entre Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Educación Técnico Productiva “Maynas” Iquitos 2015.

El Liderazgo Directivo se relaciona con el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” Iquitos 2015.

$X^2_c = 13.32 > X^2_t = 3.84$, $gl = 1$, $\alpha = 0.05\%$ es decir: $X^2_c \neq X^2_t$

Con los resultados obtenidos se interpretó por medio de cuadros y gráficos estadísticos, aplicando la prueba de chi cuadrado, se obtuvo: $X^2_c = 13.32$ y $X^2_t = 3.84$, con una confiabilidad de 96%, por lo que $X^2_c > X^2_t$ y se aceptó la hipótesis de investigación: La gestión educativa se relaciona directamente con la calidad de formación profesional en el CETPRO Maynas, 2015.

Palabras Claves: Liderazgo, directivo, desempeño docente.

ABSTRACT

The present study was aimed to respond How managerial leadership is related to teacher performance in the Productive Technical Education Center District Maynas Iquitos, 2015? The study was not experimental. With a design of descriptive correlational research, the sample consisted of 100% of the population: 1 manager, 2 hierarchical, 34 teachers. Total of 37 teachers.

Being the hypothesis: There is a significant relationship between Senior Leadership and Teaching Performance at the Center for Productive Technical Education Maynas, District of Iquitos, 2015. The technique was used for data collection was the survey, the instrument was the quiz questions for the analysis of data tables presenting data were used for each variable, graphics and statistical hypothesis test chi square. Among the most important results we are:

Senior Leadership was performed in 79.9% in the Productive Technical Education Center "Maynas" Iquitos 2015.

Teacher performance was performed in 80.2% of satisfactory level in Iquitos Maynas CETPRO 2015.

The relationship between Executive Leadership and Teaching Performance in the Productive Technical Education "Maynas" Iquitos 2015 was established.

The Senior Leadership is related to teacher performance in the Productive Technical Education Center "Maynas" Iquitos 2015.

$X^2_c = 13.32 > X^2_T = 3.84$, $df = 1$, $\alpha = 0.05\%$ ie $x^2_c \neq X^2_T$

With the results was interpreted by statistical tables and charts, using the chi-square test was obtained: $X^2_c = 13.32$ and $X^2_T = 3.84$, with a reliability of 96%, so $X^2_c > X^2_T$ and the hypothesis was accepted research: educational management is directly related to the quality of vocational training in the CETPRO Maynas, 2015.

Keywords: leadership, direction, performance, organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

En atención a lo expresado, se hace necesario emprender un estudio cuyo objetivo fundamental es analizar la Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015.

El estudio en referencia se realizó en el marco de una investigación de campo de carácter descriptivo – correlacional y apoyado en una de tipo documental. En concordancia con las características de la investigación de campo, se diseñaron dos encuestas que fueron aplicadas a los estratos muestrales determinados como base para la recopilación de los datos requeridos.

1.1 Realidad problemática

Una Institución Educativa requiere de una conducción eficiente y eficaz en el aspecto administrativo, institucional y pedagógico, mucho más un Centro de Educación Técnico Productiva, donde se forman personas de ambos sexos a partir de los catorce años de edad. Que requieren una formación exigente para un buen desempeño en el mundo laboral. Esto exige imperativamente una gestión educativa con liderazgo directivo.

El director líder tiene que estar preparado para predicar con el ejemplo, ser el guía para que toda la comunidad educativa se enrumbe en pos de los objetivos institucionales, dar el ejemplo de cómo se desarrolla una clase teórica o práctica, ser el ejemplo moral, de buen trato a todos, en especial los profesores y estudiantes.

El director líder debe encaminar al centro a relacionarse con el entorno en especial con el sector productivo, de comercio, servicio y transformación. Manejar los recursos con transparencia, por más mínimos que sean, realizando la rendición de cuentas de manera periódica.

El director que ejerce su labor con liderazgo, deberá también ser líder pedagógico, que brinde monitoreo y acompañamiento a los docentes de su institución. Verificando la programación de la ficha de actividad, la ejecución de la actividad de aprendizaje, la formulación y aplicación de los instrumentos de evaluación.

El centro de formación requiere que las interrelaciones se den de manera fluida, un ambiente armónico y amigable que invite a la reflexión y al aprendizaje. De tal modo que los estudiantes se sientan cómodos de pertenecer a una familia más grande que es el centro de formación donde se aprende de modo placentero, sean estos aprendizajes específicos o complementarios.

Para que suceda esto el docente tiene que programar las actividades de aprendizaje en equipos de trabajo con sus pares de acuerdo a las familias ocupacionales, de tal manera que los módulos ocupacionales y módulos de especialidad que se desarrollan en el ciclo básico ciclo y en el ciclo medio respectivamente.

El docente además de su dedicación y vocación debe tener buen trato con los estudiantes, estar vinculado con el sector productivo de acuerdo a su especialidad o a la opción ocupacional para tener éxito en la práctica Pre profesional e inserción de los estudiantes en el sector productivo.

El manejo de la didáctica de su especialidad, la metodología para desarrollar los aprendizajes específicos como complementarios, la aplicación de técnicas e instrumentos de evaluación para comprobar el avance del logro de capacidades terminales de los estudiantes. Todo esto implica que el docente esté permanentemente fortalecido en sus capacidades, actualizado en las metodologías y técnicas y sobre todo un permanente monitoreo y acompañamiento pedagógico. Asimismo, reconocimiento de su noble labor.

1.2. Trabajos previos

Reyes, N (2012) en la tesis “Liderazgo Directivo y Desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao” la muestra lo conforman por 40 profesores del nivel secundario sin criterio de exclusión, instrumento 1, encuesta sobre estilos de liderazgo directivo; instrumento 2, ficha de evaluación de desempeño profesional docente, concluye que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao.

Sorados, M (2010) en la tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, se consideró un muestra intencionada de 3 directores, 11 docentes, 6 trabajadores de 3 instituciones educativas; los instrumentos de recolección de datos: Ficha de observación, encuesta por cuestionario, y entrevista no

estructurada, concluye que el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 3 – Lima.

Zárate, D (2011) en la tesis “Liderazgo Directivo y el Desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”, la muestra lo conforman 5 directores, 201 docentes, 729 alumnos de cinco instituciones educativas, instrumentos utilizados: Encuesta de cuestionario para los directores y los docentes, un cuestionario para los alumnos. Se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

Monrroy, M (2012) en la tesis “Desempeño docente y rendimiento académico en matemática de los alumnos de una institución educativa de Ventanilla - Callao”, la muestra lo conforman 94 estudiantes de sexto grado de una institución educativa, instrumentos utilizados: encuesta aplicado a los docentes, cuestionario aplicado a los estudiantes. Se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Se concluye que existe una correlación positiva entre rendimiento académico en matemática con las prácticas pedagógicas, responsabilidad en funciones laborales, relaciones interpersonales y con desempeño docente.

Rodríguez (2006), realizó la investigación sobre la “Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la UNMSM diciembre 2005”; trabajó con una muestra de 147 estudiantes obtenida mediante el muestreo probabilística estratificado aleatorio simple de los 5 años de estudios del universo de 490 estudiantes de enfermería, señala las siguientes conclusiones: Que existe un

porcentaje considerable (53%) de estudiantes que tienen una percepción desfavorable sobre los estilos de liderazgo de los docentes del D.A.E. Ello, está relacionado a que el docente demuestra desinterés por la participación del estudiante, indiferencia ante las situaciones difíciles que este atraviesa o es rígido ante esta situación, hace diferencia en su trato con el estudiante, es desatento, mantiene una mala comunicación, impone su criterio o forma de pensar, es indiferente al desarrollo de las fortalezas y/o potencialidades, y permanentemente insiste en los errores de los estudiantes.

Ruiz (2010), elaboró la investigación titulada: "Influencia de la Formación Académica y Liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y Gestión de los centros educativos del nivel primaria USE 02". El objetivo fue determinar si la formación académica y el liderazgo del director influyen en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos en mención. La muestra estuvo conformada por 33 centros educativos del nivel primaria, que viene a ser igual al número de directores. Las principales conclusiones de la investigación fueron: Del total de 33 directores de centros educativos del nivel primario, entrevistados en relación a su formación académica se obtuvo el resultado que 17 directores sólo tienen título profesional, los directores que tienen otros estudios a parte del título siempre desarrollan su trabajo de una manera adecuada; los directores evaluados son de ánimo invariable y tienen confianza en sí mismos y son el 60% de un total de 33 directores, lo que les hace que tomen decisiones oportunas durante el desempeño de su función directiva.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Liderazgo directivo

1.3.1.1.Liderazgo

Del liderazgo se habla mucho, debido a la importancia que éste ha tenido en la historia de las organizaciones, pero siempre al hablar del liderazgo se genera una serie de polémicas en torno al tema, sin importar si el líder nace o se hace, se resalta la idea que con el transcurso del tiempo tanto en las instituciones educativas cómo en las organizaciones de todo tipo, se había tratado de

encasillar el término de Liderazgo en la palabra líder, asociándolo directamente a la persona como tal; aquel que tiene las cualidades y características para influenciar en los demás de manera que estos, le sigan en las tareas que plantea.

En la actualidad se hace necesario enfocar el significado de liderazgo de una forma más visionaria como una función dentro de la organización, ya que tiende a convertirse en un proceso de interacción de personas entre las cuales una de ellas conduce, mediante la influencia personal a un grupo, con el fin de lograr objetivos comunes que brinden satisfacción a cada uno de los participantes.

El liderazgo actual es aquel que promueve la diversidad, aprende de ella y crea una conexión con los componentes de las organizaciones; este nuevo liderazgo es carismático, visionario, transformativo, flexible y hasta comunitario y democrático, donde en lugar de acentuar en el grado de influencia en los seguidores, se orienta en el ejercicio de un liderazgo que estimule hacia el cumplimiento de una visión, generando compromiso, de un modo compartido con todos los miembros de una organización. Ahondando en el tema del liderazgo, podemos encontrar tres tipos de ejercicio del liderazgo, que normalmente identificaremos con facilidad en las organizaciones como lo asegura Kurt Lewin: liderazgo autoritario: El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio unidireccional; Liderazgo democrático: Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

1.3.1.2. Liderazgo directivo

Álvarez Rueda, Leonardo (2010) El liderazgo directivo ejerce influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos. A través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes. La influencia producida por las acciones de los líderes sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados de los estudiantes es esencialmente indirecta. El desempeño de los docentes se explica como una función de sus motivaciones y habilidades, así como también de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrolla su trabajo.

Este último factor incluye las condiciones internas que corresponden al aula de clase y a la escuela como organización, y también las condiciones externas que son susceptibles a la influencia de las acciones del directivo escolar. En suma, el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

1.3.1.3. Prácticas claves para un liderazgo efectivo

Leithwood y Riehl (2005), manifiesta que los líderes efectivos, son aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes, muestran un mismo repertorio de prácticas.

Este autor identifica cuatro categorías o dimensiones de práctica de liderazgo escolar efectivo. Estas son: Establecer direcciones, desarrollar personas, rediseñar la organización, y gestionar la instrucción. Cada dimensión está constituida por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un director de escuela, en colaboración con otros miembros de su equipo directivo, para lograr mejorar las tres elementos que integran el modelo de desempeño docente (la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo), estas prácticas claves son:

- Establecer direcciones: Refiere a una serie de prácticas en las escuelas el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. El establecer direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como: identificar y articular una visión, fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión y crear altas expectativas.

- Desarrollar personas .Se refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son: La atención y el apoyo individual a

los docentes, su estimulación intelectual, y la provisión de modelos de actitud y de comportamientos consistentes con la realización de dicha visión y metas.

➤ Rediseñar la organización. La contribución que hacen las escuelas al aprendizaje de los estudiantes depende de las motivaciones y capacidades de su equipo profesional. Pero las condiciones organizacionales pueden limitar el uso de prácticas efectivas o desgastar las buenas intenciones de los educadores.

Rediseñar la organización refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de agentes de sus motivaciones y capacidades. Algunas de las prácticas específicas asociadas incluyen; fortalecer la cultura profesional de la escuela, modificar la estructura organizacional, potenciar relaciones productivas con la familia y comunidad, y aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean autoridades educativas u otras fuentes de recursos

➤ Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. Esta categoría abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela. Algunos de ellos, como la dotación de personal (selección de docentes, decisiones al interior de la escuela respecto al personal profesional), la provisión de apoyo técnico y material a los docentes (Desarrollo del currículo, recursos materiales), la supervisión de los docentes, figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de escuela y su equipo técnico.

1.3.1.4. Desafíos para la implementación de prácticas de liderazgo efectivo

Es fácil hablar de las prácticas claves del liderazgo directivo eficaz. No es tan fácil implementarlas.

Entre estos desafíos se tiene:

- Prácticas y principios para la concreción de acciones.

Por medio de estudios comparativos, podemos identificar las formas y prácticas del liderazgo asociados a los mejores resultados de aprendizaje de los alumnos y al progreso en esfuerzos para el mejoramiento escolar. Pero cuando se generaliza, se oculta la variación sobre cómo se realizan estas prácticas en contextos particulares de diferentes escuelas. Les toca a los equipos directivos buscar cómo adaptar y ejecutar de manera concreta las prácticas en los sitios y

condiciones particulares de sus escuelas. Yo creo que el intercambio entre escuelas sobre prácticas específicas de liderazgo, no solamente de prácticas pedagógicas, puede jugar un rol muy importante en el mejoramiento escolar. El conocimiento y el uso de marcos conceptuales basados en investigaciones de las prácticas exitosas pueden servir de guía para la elaboración local y particular.

- Cambiar las prácticas

Hablamos de buenas prácticas del liderazgo directivo como si adoptarlas se pudiera hacer sencillamente por medio de escuchar presentaciones, o de leer textos o listas de competencias del liderazgo efectivo. Pero no hay que olvidar que el intento de mejorar las prácticas existentes o de aprender nuevas prácticas puede representar un cambio personal para los miembros del equipo directivo, igual a lo que se espera cuando hablamos de cambio de las prácticas pedagógicas por parte de los docentes. Y como dicen Michael Fullan (2001) y otros investigadores en el campo de estudios del mejoramiento escolar (Hall & Hord, 2006), el cambio es un proceso, no un evento. Los directores de escuela y otros miembros de sus equipos directivos que tratan de modificar o de implementar nuevas prácticas, van a pasar por etapas distintas en sus actitudes y niveles de efectividad respecto de su ejecución, antes de llegar a incorporarlas en su repertorio y rutina de trabajo. Se sabe que, al principio, pueden tener inquietudes sobre su capacidad personal para utilizarlas, como también inquietudes sobre las consecuencias que el uso de las prácticas va a tener en los colegas, e indirectamente sobre el aprendizaje de los estudiantes.

- Apoyar el cambio.

El liderazgo directivo tiene un impacto importante sobre el aprendizaje de los estudiantes, pero que esta influencia era indirecta. Se procede mediante las prácticas que utilizan los líderes para influir en las motivaciones y habilidades de los docentes y sus condiciones de trabajo. En fin, se atribuye al liderazgo directivo de la escuela un rol importante de apoyo a los docentes en los procesos de mejoramiento escolar. Sin embargo, hay que preguntar, investigar, y experimentar con diferentes medios de apoyo, en función de su rol de líderes del mejoramiento y de la sustentabilidad de la calidad de enseñanza y el aprendizaje en sus escuelas. De hecho, podemos aplicar el mismo marco conceptual de prácticas claves a los sostenedores y otras fuentes de apoyo, como los agentes del

Ministerio de Educación, enfocando en su influencia sobre las motivaciones, habilidades, y condiciones de trabajo de los equipos directivos de escuela en cuanto al proceso de mejora.

- Distribución del liderazgo

Cuando se habla de un liderazgo distribuido, se habla más bien de una integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos en un esfuerzo coordinado y dirigido hacia la mejora de factores que afectan el aprendizaje de los estudiantes. Se habla de un equipo de liderazgo directivo, y de cómo trabajan juntos.

1.3.1.5. Competencias y habilidades para ser un director educativo

El periódico The Journal (Reino Unido, 2015) propone estas 7 competencias y habilidades necesarias para ser un gran director de escuelas o institutos.

1. Crear una atmósfera que inspire la innovación

Robert Farrace dice que guiar la cultura del centro educativo es una de las funciones más importantes de un director. Por desgracia, también es una de las cosas más difíciles. Muchos directores están atrapados en la pregunta: “¿Cómo puedo hacer que este centro educativo sea como yo me he propuesto el día de mañana?”. Pero, sin embargo, ¿cómo vamos a mover un conjunto colectivo de creencias y valores acumulados durante años y generaciones? ¿Qué pasos vamos a dar para permitir la innovación y el cambio? La ciudadanía responsable y el aprendizaje permanente deben estar entre nuestras prioridades a la hora de fomentar habilidades y competencias a desarrollar entre el alumnado y el profesorado, como explica Patrick Larkin: no podemos enseñar, precisamente, a ser ciudadanos responsables a los adolescentes sin prestar atención al buen uso de la tecnología y al concepto de ciudadanía digital.

2. Fomentar la colaboración

La docencia ya no es una profesión aislada. Los docentes están constantemente trabajando colaborativa o cooperativamente (según el caso), a diferencia de lo que sucedía años atrás. Antes, la enseñanza era algo aislado. Podíamos cerrar la puerta del aula y hacer las cosas “a nuestra manera”; es más, si no hablábamos

con otros profesores a lo largo de la jornada, casi era una ventaja. Parece que ahora el equipo directivo empieza a jugar un papel de liderazgo en la colaboración dentro de los centros educativos

3. Estar abiertos a nuevas ideas

La tarea de dirigir una escuela o un instituto es, hoy en día, demasiado colosal como para emprenderla sin la colaboración de todo el equipo docente y la comunidad educativa. Las buenas ideas pueden venir de cualquier parte, y hemos de estar atentos. Todo el personal del centro ha de estar involucrado y demostrar que valoramos sus aportes: ha de existir retroalimentación, innovación y visión de metas comunes. Las buenas ideas han de convertirse en burbujas que todo el centro apoye y haga crecer.

4. Se, tú mismo, un aprendiz conectado

Muchos directores temen parecer ignorantes al admitir que hay algo que no saben. Especialmente inspiradora de temor es la tecnología. Lo irónico de todo esto es que estas personas tienen un largo historial en el que han dirigido iniciativas de las que seguramente no tenían un asombroso dominio (por ejemplo, necesidades educativas especiales, alfabetización, inmersión lingüística, acogida, etc.).

Los equipos directivos no necesitan y, habitualmente, no tienen el conocimiento técnico específico de estos proyectos, pero no está mal admitir que no se sabe todo, sino comprometerse con las iniciativas positivas para el centro educativo en todo su conjunto y la puesta en común de los aprendizajes de unos y otros. Ese compromiso es a lo que nos referimos con “aprendiz conectado”: los equipos que están haciendo un buen trabajo en la dirección de la implementación de las nuevas tecnologías en las aulas se caracterizan, a menudo, por ese rasgo.

5. Localizar y proporcionar los recursos adecuados

¿Qué hacemos exactamente? Lo principal es que nos comprometemos a preparar a los estudiantes para el mundo en el que están entrando, que implica una mayor inmersión en las TIC y las redes. Esto implica entornos de aprendizaje 1:1, tecnologías de conexión, colaboración y una metodología adecuada, y no tanto ir a la Conserjería de Educación a pedir un iPad para cada alumno. Tu misión es

declarar los objetivos y señas de identidad de tu centro educativo y saber que estamos en el siglo XXI, con nuevas herramientas que requieren nuevos modelos.

6. Correr riesgos

El esfuerzo por asumir riesgos controlados es una gran habilidad de los buenos equipos directivos. Está bien ir un paso más allá, buscar oportunidades y abrir nuestra mente. La pregunta es: “¿Qué podría salir mal? ¿Cuál es el peor de los riesgos que corremos? ¿Merece la pena?”. Tras valorar estas cuestiones hemos de tener la iniciativa que, como directores, se nos presupone. ¿Cómo podemos anticiparnos a los problemas generados por esta innovación? Estas cosas sólo son obstáculos, a los que podemos tomar ventaja y esquivar.

7. Un enfoque visionario

El trabajo que hacemos debe tener una visión de largo alcance: en nuestro escritorio se cruzan demasiadas cosas todos los días. ¿Qué puede contribuir al aprendizaje y progreso generalizado de nuestro alumnado? Poca gente conoce mejor que tú tu centro educativo: las cosas en las que hemos de centrarnos en cada momento, los modelos y referentes a seguir, las metas que nos hemos fijado para el profesorado y para los alumnos.

En cuanto a Liderazgo Directivo, no importa el nivel ni el tipo de comparación o de cambio, siempre se llega a la misma conclusión: el liderazgo directivo a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas. Sostiene Anderson, Stephen, 2010.

De la Universidad de Toronto Canadá en el estudio Liderazgo Directivo: “Claves para una mejor escuela”

También expresa que, específicamente, la evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004):

1. El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos.

2. Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. escuelas vulnerables).

El segundo punto no quiere decir que no hay que preocuparse de la calidad del liderazgo en escuelas de altos resultados que no se encuentran en circunstancias difíciles, sino que la visibilidad del impacto de un liderazgo eficaz es mayor en escuelas vulnerables. De hecho, no existen instancias documentadas de escuelas de bajos resultados en condiciones difíciles (comunidades pobres, escasos recursos, geográficamente aisladas) que hayan logrado mejorar sin la intervención e influencia de un líder eficaz. Es seguro que otros factores pueden contribuir a tales cambios, pero el liderazgo es el catalizador.

Liderazgo educativo. La noción del líder como catalizador es importante de subrayar. En la química, cuando se habla de un catalizador, se trata de un ingrediente clave que hace que los otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia. Similar situación ocurre con la influencia de un buen líder. Su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo.

Otro de los procesos importantes en la administración lo constituye la organización, según Stoner (1996), "Organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que puedan alcanzar las metas de la organización".

De acuerdo a lo expresado Koontz (1994), dice que: El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar. Los papeles asignados en esta forma, se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles. (p. 24)

No siempre los gerentes asumen al pie de la letra estas condiciones básicas aquí entran en juego los diferentes puntos de vistas, los valores y creencias de las personas que ejercen funciones gerenciales. Surgen así los estilos gerenciales.

La administración de las organizaciones educativas, está fuertemente condicionada por los estilos de comportamiento con que los Directivos orientan el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos gerenciales, dependen como ya se expresó de los supuestos, creencias y valores que los administradores tienen con relación al comportamiento del humano dentro de la organización. Esas suposiciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, se planea y organizan las actividades.

Prácticas claves para un liderazgo efectivo. Fuente: Leithwood y Riehl (2005). Identifican cuatro categorías o dimensiones de práctica de un liderazgo escolar efectivo. Estas son “establecer direcciones”, “desarrollar personas”, “rediseñar la organización”, y “gestionar la instrucción”. Cada dimensión está constituida por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un director de escuela, en colaboración con otros miembros de su equipo directivo, para lograr mejorar los tres elementos que integran el modelo de desempeño docente (la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo). Es importante señalar que hay un vínculo lógico entre estas prácticas y las tres variables. Si revisamos ahora lo que sabemos del carácter e influencia de las cuatro categorías y las prácticas específicas que se manifiestan en cada categoría.

Primera categoría: Establecer direcciones, se refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión.

El establecer direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como (1) identificar y articular una visión; (2) fomentar la aceptación grupal de objetivos y

metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y (3) crear altas expectativas.

Por tanto, es importante distinguir entre la visión de la escuela, y las metas más concretas a corto plazo, como implementar un nuevo programa de matemáticas o aumentar los resultados en las pruebas nacionales en cinco por ciento. La visión comunica propósitos de carácter ético - moral de lo que se espera inculcar a los alumnos; así como valores, creencias, y conductas ideales que deben valorizar y demostrar no solamente los estudiantes, sino que también los adultos que trabajan en la escuela.

También, es preciso el consenso del grupo en cuanto a las direcciones de la escuela, tanto para inspirar como para dirigir un esfuerzo colectivo hacia la visión y las metas articuladas en el plan de mejoramiento escolar. Por eso, el desarrollo de la visión y de las metas más concretas exige la participación de los docentes y el acuerdo, si no la participación, de otros actores (como padres de familia, sostenedores).

Segunda categoría: Desarrollar personas, esta categoría refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son (1) la atención y el apoyo individual a los docentes, (2) su estimulación intelectual, y (3) la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas.

Afirma que, cuando se habla de la mejora escolar, hay que buscar una integración entre el desarrollo individual y el desarrollo colectivo. A partir de esa visión común hay más probabilidad que las motivaciones personales de formación profesional coincidan con las necesidades colectivas de desarrollo profesional orientadas a la realización de la visión y las metas de mejoramiento.

Si se habla del desarrollo profesional hay que tener en cuenta que no se constituye únicamente en el perfeccionamiento de las capacidades, sino que también aborda las creencias y actitudes existentes en cuanto a la capacidad de ejecutar las responsabilidades y las expectativas que se tienen sobre el trabajo.

Entre estos se destaca la auto-confianza. Para desarrollar a los docentes y motivarlos, el líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando así, tanto su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer. La auto-confianza se genera no sólo en la formación profesional, sino también mediante el reconocimiento del esfuerzo y del éxito profesional, junto con contar con evidencias que confirmen la calidad de las prácticas. Esta dimensión del desarrollo de las personas se acopla con acciones de gestión de la enseñanza - aprendizaje, como la supervisión y el uso de datos sobre el impacto de los esfuerzos de mejoramiento. En el caso del progreso escolar, las prácticas del liderazgo se dirigen a potenciar el sentido de eficacia colectiva del grupo, no solamente de los individuos.

Tercera categoría: Rediseñar la organización. La contribución que hacen las escuelas al aprendizaje de los estudiantes depende de las motivaciones y capacidades de su equipo profesional. Pero las condiciones organizacionales pueden limitar el uso de prácticas efectivas o desgastar las buenas intenciones de los educadores. Rediseñar la organización refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades. Algunas de las prácticas específicas asociadas incluyen (1) fortalecer la “cultura” profesional de la escuela, (2) modificar la estructura organizacional, (3) potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad, y (4) aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos.

Por eso, entre las prácticas claves de un liderazgo efectivo, se destacan las acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa. Los directores efectivos convocan y valoran actividades colaborativas, cultivando el respeto y confianza mutuos entre los docentes y también con los líderes. Tratan de fomentar esto mediante trabajos en conjunto, como la planificación pedagógica en equipo, el monitoreo y análisis de los resultados académicos, la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios, y el perfeccionamiento continuo de sus habilidades profesionales.

Crean estructuras que facilitan el desempeño del trabajo colectivo, como la creación de tiempos y espacios comunes de planificación, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, una mayor distribución del liderazgo en tareas específicas asociadas al proyecto de mejoramiento escolar. Actúan de una manera proactiva para conseguir la autorización de las autoridades cuando las nuevas estructuras requieren flexibilidad en la interpretación de reglamentos.

El rediseño de la organización no abarca solamente la organización interna de la escuela, sino también la búsqueda de cómo involucrar de una mejor manera a los padres de familia (y otros agentes de la comunidad) para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, y también para contribuir al proyecto de mejora escolar. Esto implica acciones que van más allá de la comunicación con ellos, pidiendo su respaldo a lo que se está llevando a cabo, y más que invitar algunos apoderados a participar en un consejo escolar. Se trata más bien de crear un rol significativo de participación de la mayoría de los padres de familia y otros agentes de la comunidad, en el mejoramiento y sostenimiento de la calidad de la escuela. Hay que tener en cuenta que no todos van a participar de la misma manera. El esquema de Joyce Epstein (1995), basado en sus estudios de diferentes medios de involucrar a los padres de familia y la comunidad, y sus efectos sobre el aprendizaje, ofrece una guía para los directores y sus docentes para poner en prácticas diversas estrategias de relaciones con los apoderados. Esto consiste en:

Educación a padres y apoderados: Ayudar a todas las familias a establecer ambientes hogareños que apoyen y faciliten el aprendizaje.

Comunicación: Diseñar formas eficaces de comunicación para llegar a los padres.

Voluntariado: Reclutar y organizar la ayuda y apoyo de padres en la sala de clases y en las actividades escolares.

Aprendiendo en casa: Proporcionar a los padres ideas sobre cómo ayudar a los niños en el hogar.

Toma de decisiones: Reclutar y capacitar a padres líderes para participar en procesos de toma de decisiones.

Colaboración con la comunidad: Identificar e integrar recursos de agencias u organizaciones que prestan servicios a la comunidad (por ejemplo, salud, consejería, recreación).

Es difícil que una escuela llegue a mejorar sola. En las escuelas efectivas, los líderes miran a su entorno como una fuente u oportunidad de apoyo para la realización de la visión y las metas de mejoramiento. Se trata de las relaciones con el sostenedor, con el Ministerio y con escuelas cercanas, tanto como de las relaciones con otras posibles fuentes de apoyo como las universidades, fundaciones, agencias de servicios sociales y organizaciones culturales.

Cuarta categoría: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. La última categoría de prácticas claves asociadas con el liderazgo directivo exitoso abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela. Algunas de ellas, como la dotación de personal (selección de docentes, decisiones a la interior de la escuela respecto del personal profesional), la provisión de apoyo técnico y material a los docentes (desarrollo de curriculum, recursos materiales), y la supervisión de los docentes, figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de escuela y su equipo técnico.

El monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes se destaca entre el conjunto de prácticas de esta categoría. En cuanto a los docentes, no se limita a la ejecución formal de evaluaciones anuales de parte de los directores para cumplir y satisfacer los requisitos contractuales. Se trata, más bien, de elaborar procesos de monitoreo continuos, con el propósito de comprender mejor el progreso de los docentes, y los obstáculos que impiden la implementación de los objetivos de aprendizaje. Los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de instrucción mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal con el fin de apoyarlos mejor, así como también realizando una supervisión formal. El monitoreo de los directores y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos

entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando.

Hablamos de los docentes y de los directores como si el único foco de su trabajo fuera perfeccionar la enseñanza y el aprendizaje. Sabemos que la realidad no es así. La vida de una escuela no se limita a esto. Hay que ocuparse de la seguridad de los alumnos. Hay que desarrollar y mantener un programa de actividades extracurriculares. Hay que facilitar servicios de apoyo especial, como programas de alimentación y de salud para alumnos que viven en condiciones de alta vulnerabilidad. Hay que responder a los padres de familia, y a todas las pequeñas crisis inesperadas que suelen interrumpir, y que forman parte del trabajo profesional de cada día. Los directores de escuela efectivos reconocen y valorizan estas otras dimensiones de la vida profesional. No obstante, tratan de proteger los tiempos y los procesos que se dirigen hacia los esfuerzos colectivos de mejoramiento escolar, para que los docentes no se distraigan de las prioridades acordadas. Sabemos también que las expectativas y oportunidades externas de cambio que provienen de distintas fuentes, como gobierno, sostenedores, apoderados, y otros grupos de interés, sobrepasan la capacidad del personal escolar de acoger e implementar todas las demandas. Así que el liderazgo directivo puede jugar un rol importante al influir sobre cuáles oportunidades externas pueden contribuir más al proyecto de mejoramiento local, y en buscar cómo integrarlas al proyecto de una manera coordinada.

Al respecto Chiavenato (1989), expresa: "...la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o diversos objetivos". Implica esta reflexión que el Gerente Educativo como líder de una institución y en su Comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

Se establece así la importancia de un Director en una organización educativa puesto que es el conductor, el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas

institucionales. Muchas son las investigaciones que han dedicado parte de su acción al estudio de los comportamientos de los individuos con las organizaciones y el efecto de la conducta de quienes dirigen el funcionamiento de los diferentes grupos de trabajo. Uno de los aspectos que se ha considerado relevante estudiar, lo constituye sin duda alguna el tipo de liderazgo puesto en práctica para que la Gerencia Educativa sea efectiva.

Cada individuo en el desempeño de sus funciones gerenciales, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en la forma de liderar. En razón de lo expuesto, estudiosos de la acción gerencial han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros.

Peña L. (1990), lo define como: "La persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo" (p. 150) Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

En este orden de ideas, Koontz, O'Donel y otros (1985), señalan que "el liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito en las metas organizacionales" (p. 467). Se asume entonces que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo, con su ejemplo; conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización.

De igual manera, Stoner (1996), expresa que se entiende por "liderazgo gerencial el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas" (p. 514). Esta conceptualización involucra en primer término a otras personas, dada su voluntad de aceptar órdenes y sugerencias del líder, este en el proceso del liderazgo debe tener con quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, de no ser así el liderazgo del gerente sería irrelevante. Por otra parte, el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los

líderes y los miembros del grupo, esto no implica que los miembros del grupo no tengan poder, el cual pueden aplicar de distintas maneras.

Se infiere como tercer aspecto en la definición, la capacidad para usar diferentes formas de poder e influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras y finalmente la combinación de los tres primeros aspectos, reconoce que el liderazgo es cuestión valores. Esto implica que el líder debe ofrecer imagen donde la característica fundamental sea el ejemplo; la ética y esta se aprende de las personas se admiran y se respetan. Es importante reforzar en este sentido, los ideales siempre y cuando sean sinceros.

Así como los autores referidos, existe un gran número que deben ser tratados puesto que aportan rasgos esenciales que un líder debe poseer para realizar una labor efectiva en las organizaciones educativas.

Para Chiavenato (1989), "El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos". En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas. El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

En concordancia con lo expresado, se puede acotar que la efectividad de una organización depende en gran medida de la efectividad del liderazgo formal. Éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de estos.

A pesar de los abundantes estudios las variadas teorías sobre el liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado. Las teorías sobre el liderazgo pueden ser clasificadas en tres grandes grupos: (1) teorías de rasgos de la personalidad, (2) teorías sobre estilos de liderazgo o teorías de comportamiento, y (3) teorías situacionales o contingenciales de liderazgo. Las primeras, y más antiguas, se refieren a rasgos personales distintivos de los líderes; la segunda se

refiere al tipo de cosas que hacen; y las últimas buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto más amplio.

En esta investigación se hace referencia al aspecto liderazgo como tópico central a ser estudiado en función del desempeño técnico – docente – administrativo; es relevante entonces, definir las teorías que en relación a este tópico sustentan el estudio.

El Director líder debe cambiar esta actitud de omnipotencia y establecer un criterio directriz con una carga interactiva y motivadora, sustituyendo el viejo concepto de controles extremos y externos por otros sistemas más efectivos de control interno, que hagan que se trabaje no porque otra persona quiera, sino porque el mismo decide que tiene que hacerlo, porque está convencido de la importancia de su desempeño y de la organización a la cual se debe; actuando en otras palabras como un hombre de convicción y libre.

La situación del mando por la concepción de dirección administrativa, y mejor aún por la de liderazgo, viene también a hacer hincapié en, que para conducir o motivar a la gente, se requiere algo más que manejarla; se necesitan conceptos básicos sobre las potencialidades y atributos del subordinado. La gerencia así entendida, se basa en que la gente quiere trabajar. No se puede suponer que no quiere laborar. La mayor parte de la gente se desintegra física y moralmente sino trabaja.

Desde la perspectiva educativa, los Directores tienen un gran reto. La motivación en este sentido siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los gerentes, y es fácil entender el por qué. Los Directores deben lograr que los objetivos organizacionales se logren con la cooperación de otras personas, y si no pueden motivar a su personal para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso.

Aunque todas las teorías de la motivación poseen elementos que pueden constituirse en sustentos para el presente estudio. Se consideran fundamentales, las pertenecientes a las perspectivas contemporáneas de la motivación. Landy y Becker citados en Stoner (1996), clasifican a los diversos enfoques modernos

ante la teoría de la motivación y su aplicación en cinco categorías: la teoría de las necesidades, la teoría de las expectativas y la teoría de las metas.

De las teorías mencionadas sirven como sustento al estudio, la teoría de las tres necesidades, Atkinson citado por Stoner (1996), en relación a la misma dice: "las personas motivadas tienen tres impulsos básicos: la necesidad de logro, la necesidad de poder, la necesidad de afiliación, o asociación estrecha con los demás. La necesidad de logro, guarda relación con el grado de motivación que tienen las personas que ejecutan las tareas laborales".

Farre y Lasheras (2002), menciona que el liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas.

La Comunicación del Directivo. El Director que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. En este orden de ideas Koontz y O'Donnel (1985), señalan que "una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas" (p. 682). De lo expresado se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la institución.

La comunicación como actividad Directiva, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación, y satisfacción en los cargos. A partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo y a mejorar el desempeño de la actividad desarrollada.

1.3.2. Desempeño docente

Montenegro, I. (2003) Desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente.

El Desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal.

Dunkin (1997) afirma que la efectividad docente es una cuestión referida a la capacidad del mismo para lograr los efectos deseados sobre los estudiantes. Además, define la competencia docente como el conocimiento y las habilidades necesarias, y del desempeño docente como la forma en que este se conduce durante el proceso de enseñar.

Medley y Shannon (1994) afirman que toda evaluación del docente debe basarse en datos acerca de la efectividad docente, pero que “debido a que no hay disponible información directa sobre el tema, muchas evaluaciones de docentes están basadas en información sobre la competencia docente o el desempeño docente”.

Anderson (1991) señala: “... un docente efectivo es aquel que con bastante consistencia logra objetivos enfocados sobre el aprendizaje de sus estudiantes, sea de forma directa o indirecta”.

1.3.2.1. Evaluación del desempeño docente

El proceso de evaluación del desempeño docente, no debe tener como meta reflejar en los profesores, los límites o las deficiencias de todo el sistema educativo. No se trata de encontrar un culpable de errores que pueda mostrar cualquier proceso de enseñanza. La evaluación del desempeño docente no es una cacería de brujas, esto sería absurdo y contrario a la naturaleza de la evaluación en sí misma. La evaluación del desempeño docente tiene sentido, en cuanto brinda la oportunidad de abrir nuevos horizontes, un nuevo estilo de reflexión sobre la práctica educativa y sobre el perfil del educador ideal y necesario para el desarrollo de la sociedad.

Dentro de este orden de ideas, Rodríguez (1999) expresa lo siguiente: La evaluación del desempeño docente, es un proceso inminente dentro de la evaluación institucional. A través de la misma se asigna valor al curso de la acción. Es la formulación de juicios sobre normas, estructuras, procesos y productos con el fin de hacer correcciones que resulten necesarias y convenientes para el logro más eficiente de los objetivos.

En este sentido, la evaluación del desempeño docente, se define como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con la única finalidad de valorar el efecto educativo real y significativo, que produce en los estudiantes el quehacer profesional de los docentes, en cuanto a sus capacidades didácticas, su emocionalidad, responsabilidad laboral, su dominio del contenido de la asignatura que imparte y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, colegas y directivos. Por consiguiente, se infiere que el proceso de evaluación, consiste en proceder a conocer una realidad que existe en forma real, en constante movimiento, y en donde influyen una infinidad de factores evidentes y otros no tan evidentes. Dentro de una situación de esta naturaleza, la evaluación del desempeño docente resaltaría aquellas situaciones conflictivas, en las condiciones y acciones realizadas por el personal docente. De hecho, esta evaluación se convertiría en una actividad frecuente para la mejora de todo el proceso de aprendizaje.

Por esto, la evaluación del desempeño docente se plantea, como razón de ser, proponer hipótesis de mejora, sobre todo, a partir de un conjunto de datos e informes fundamentados en procesos de trabajos de investigación sobre el tema, con la máxima intervención posible de todos los involucrados, emitir un juicio valorativo sobre la amplitud, evolución, y complejidad de las variables que conforman el desempeño docente objeto del estudio.

Dentro de esta perspectiva, la evaluación del desempeño docente no debe ejecutarse, ni ser percibida por los profesores evaluados, como una estrategia de vigilancia jerárquica, para controlar las actividades, la conducta y la forma de ser del personal docente, sino como un modo de fomentar y favorecer el perfeccionamiento profesional y personal del profesorado, como un proceso que

ayude a identificar las cualidades que conforman el perfil del docente ideal, para generar políticas educativas que contribuyan a su generalización.

En esta perspectiva, Segura (2003) refiriéndose al perfil ideal del profesor universitario, desde su visión realista, afirma lo siguiente: Los cambios educativos, parten de la necesidad de tener verdaderos educadores dentro de la universidad, que vayan más allá de la entrega de información, es decir que eduquen. Esto se aprende; existen diferentes métodos y técnicas de enseñar; sin embargo, otros aspectos como la vocación del docente para que siembre en sus estudiantes la semilla del amor y el cariño por lo que hacen. Esto significa que cualquiera no es educador. Llega a serlo verdaderamente aquel que tiene el don, la vocación, el gusto y en interés por enseñar, por cultivar.

1.3.2.2. Funciones del desempeño docente.

El análisis anterior nos sitúa en la necesidad de precisar, qué funciones debiera cumplir un proceso sistemático de evaluación del desempeño docente. Dentro de este orden de ideas, se sugiere que una adecuada evaluación del desempeño docente debe cumplir, por lo menos, las funciones siguientes:

Función de diagnóstico: La evaluación debe describir el desempeño docente del profesor en un período determinado y preciso, debe constituirse en síntesis de sus aciertos y desaciertos más resaltantes tal cual como se presentan en la realidad, de modo que le sirva a los directores, a los jefes de Departamentos y de las Cátedras correspondientes, y al mismo profesor evaluado, de guía para la derivación de acciones de capacidades y superación, tanto en lo profesional, como en la dimensión personal integral, de modo que contribuya a la superación de sus imperfecciones.

Función instructiva: El proceso de evaluación en sí mismo, si es producto del desarrollo de un trabajo de investigación, debe producir una síntesis de los principales indicadores del desempeño docente de los educadores. Por lo tanto, las personas involucradas en dicho proceso se instruyen, aprenden del proceso de evaluación realizado, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje como profesionales de la docencia y como personas.

Función educativa: Cuando el proceso de evaluación del desempeño docente se ha desarrollado de modo adecuado; como consecuencia del mismo, el profesor percibe que existe una importante relación entre los resultados de la evaluación de su desempeño docente y las motivaciones y actitudes que él vive en sí mismo hacia su trabajo como educador. Por consiguiente, a partir del hecho de que el profesor conoce el cómo es percibida su labor profesional por los directivos, colegas y alumnos, tiene la oportunidad de trazarse estrategias para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

Función desarrolladora: Esta función de la evaluación del desempeño docente, se percibe como la de mayor importancia para los profesores evaluados. Esta función desarrolladora se cumple, cuando como resultado del proceso de evaluación del desempeño docente, se incrementa el proceso personal de madurez del evaluado; es decir, el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño docente; y en consecuencia, reduce el temor a sus propios errores y límites; sino, que aprende de ellos, y adquiere una nueva actitud que le ayudará a ser más consciente de su trabajo. En efecto, toma conciencia y comprende con más claridad de todo lo que no sabe y necesita conocer; y como resultado de este proceso de madurez personal, la necesidad de perfeccionamiento se convierte en su tarea existencial como profesional y como persona.

1.3.2.3. Fines de la evaluación del desempeño docente

En atención a este aspecto, existe consenso en considerar que la razón de ser de un proceso de evaluación del desempeño docente, consiste en determinar las cualidades profesionales y personales, que facilitan el desarrollo de estrategias de formación adecuadas para el personal docente. Dentro de este marco de ideas, se puede señalar posibles metas de este tipo de evaluación del desempeño docente, dentro del sistema educativo; entre dichos fines figura el mejoramiento de la institución educativa y del proceso de enseñanza en el aula, cuando se logra integrar eficazmente la evaluación del desempeño docente con la mejora de la institución educativa, lo cual favorece una mayor eficacia en el crecimiento personal del educador y del rendimiento académico de los alumnos. Visto de esta

forma, resulta especialmente adecuado, integrar la evaluación del desempeño docente y la mejora de la institución educativa en aquellos sistemas de educación que funcionan en torno a objetivos programados.

De allí pues, que se pueda elaborar, como resultado de la evaluación, un perfil ideal del docente, en donde los objetivos de la institución educativa se asuman como metas de su propio crecimiento personal; es decir, los objetivos de la institución educativa, se convierten en horizontes y metas del crecimiento personal del educador.

1.3.2.4. Propuestas centrales para la cualificación del docente

Según Cavaluzzo (2004), “Los estándares en sí son ampliamente aceptados en la comunidad educativa, y desde su introducción han llevado a una realineación de los estándares por parte de otras agencias certificadoras”. Las cinco propuestas centrales son:

- Los docentes están comprometidos con los estudiantes y su aprendizaje.
- Los docentes conocen las materias que enseñan y saben cómo enseñarlas.
- Los docentes son responsables de la gestión y monitoreo del aprendizaje estudiantil.
- Los docentes reflexionan sistemáticamente acerca de sus prácticas y aprenden de la experiencia.
- Los docentes son integrantes de comunidades de aprendizaje.

Nuthall (2004), intentando averiguar cómo la docencia se relaciona con el aprendizaje, hace una reseña de investigaciones sobre la efectividad del acto de enseñar, muchas de las cuales destacan las siguientes características de los docentes excelentes:

- un compromiso apasionado de hacer lo mejor para los estudiantes;
- amor por los niños, desarrollado en relaciones cálidas y preocupadas;
- conocimiento del contenido pedagógico;
- el uso de una variedad de modelos de enseñanza y aprendizaje;
- un estilo de trabajo en colaboración con los colegas;

- práctica reflexiva (Hopkins y Stern, 1996, citado por: Nuthall, p. 282). Citado del Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe Partnership for Educational Revitalization in the Americas. No 43. Bárbara C. Hunt. Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina. Marzo 2009.

1.3.2.5. Principios que orientan la evaluación del desempeño docente

El modelo de evaluación del desempeño docente está condicionado por las dimensiones del mismo, que se consideran como fundamentales para su formulación teórica; entre estos principios, se destacan los siguientes:

- Evaluación del desempeño docente basada en la capacidades de los profesores, en oposición a aquellos basados en el rendimiento. Dentro de este orden de ideas, el fundamento esencial de la teoría de la evaluación del desempeño docente, consiste en centrar el proceso de evaluación en la valoración de las capacidades profesionales de los docentes, que con más probabilidad pueden contribuir a favorecer un rendimiento eficaz ideal, y no se ocupa de señalar el rendimiento concreto en sí mismo. Esta forma de concebir la evaluación del desempeño docente, tiende a responsabilizar al profesor de las deficiencias que se presentan en el sistema educativo, sin evaluar ninguna otra dimensión; es decir el educador resulta ser el único responsable de los resultados del proceso de enseñanza, lo cual sería una visión reduccionista del proceso educativo integral.

En lo esencial, se plantea la tesis de que la mejora del proceso educativo, consiste en programar talleres de capacitación para el personal docente; se explica, que muchas políticas de Estado pretendan solucionar las fallas del sistema educativo a fuerza de talleres de capacitación y mejoramiento para el personal docente; sin tomar en cuenta las otras dimensiones personales de los educadores, ni de los múltiples factores que intervienen en el proceso educativo formal. Ahora bien, si las cosas no han salido bien en el sistema educativo, el fraude sería culpa solamente de los profesores.

- Criterios de desarrollo, frente a criterios de evaluación uniforme. Este principio implica especificar criterios de evaluación múltiple, que describan las distintas condiciones y dimensiones del personal docente, desde diferentes perspectivas, y no pretender que el educador es una idea abstracta y uniforme, que pueda ser aplicada a todos los docentes reales. En esta perspectiva, la evaluación del desempeño docente no se refiere a una concepción de educador homogéneo y abstracto; de hecho, no parte de una definición del educador. En este sentido, se comprende, que una evaluación del desempeño docente, no puede hacer referencia a un solo tipo de educador; sino, se dirige a una población determinada, concreta y real de educadores, que poseen condiciones y características propias, según la edad, el sexo, años de trabajo y condiciones laborales.

Evaluación subjetiva frente a evaluación objetiva. Este principio reconoce que no es posible eliminar en su totalidad, es aspecto subjetivo de cualquier proceso de evaluación. En efecto, el hombre es en sí mismo subjetividad. De hecho, en las investigaciones en el área de las ciencias físicas, la objetividad absoluta está cuestionada. Sin duda, en el área de las ciencias sociales, las investigaciones no pretenden desarrollar resultados objetivamente puros. De allí pues, que en el campo de la investigación sobre la evaluación del desempeño docente, no puede pretenderse la objetiva pura de sus resultados, en el sentido de la no influencia de la subjetividad de los evaluadores. Debe señalarse, que la subjetividad forma parte del proceso de evaluación, que tiene que ser considerado, desde el inicio del proceso de investigación.

Sin embargo, la subjetividad no debe interpretarse como un obstáculo, sino, como una condición desde la cual se pretenden conseguir resultados con alta posibilidad de certeza, basados en la perspectiva de la probabilidad estadística, y no de la certeza absoluta, que realmente no existe en ningún campo de los estudios en las ciencias sociales, menos, en el área de la educación.

- Evaluación formativa frente a evaluación sumativas: En la perspectiva que aquí se adopta, implica la utilización del sistema de evaluación del desempeño docente, como un trabajo de investigación con la capacidad de elaborar un diagnóstico del quehacer de los profesores, para favorecer el

crecimiento en el nivel del desarrollo del desempeño docente, tal cual se presenta en la realidad. En este sentido, se propone no emitir juicios valorativos, sino, describir lo que existe y sucede en la cotidianidad del proceso del proceso de enseñanza.

Dentro de esta perspectiva, la evaluación del desempeño docente deja de traducirse en un juicio a favor o en contra de la actividad de los profesores; y se transforma en una evaluación formativa, que sería lo que se desea con la evaluación del desempeño docente de los profesores de la carrera profesional de Estomatología que indicaría las deficiencias y virtudes más resaltantes, cuya importancia influyan significativamente en el proceso educativo y tendrían que ser consideradas como elementos que deben ser fortalecidos, o erradicados, según sea el caso. De manera, que la evaluación del desempeño docente dejase de ser un juicio de la actividad de los profesores, para convertirse en un análisis de la realidad, con la finalidad de mejorar todo el proceso educativo.

1.3.2.6. Propósitos Específicos del Marco de Buen Desempeño docente

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

1.3.2.7. Los dominios del marco del buen desempeño docente

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y en la institución, el tercero se refiere a la articulación de la gestión institucional con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

- **Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales, materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

- **Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

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

- Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

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

- Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

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

1.3.2.8. Indicadores del desempeño docente.

La evaluación del desempeño docente debe estar dirigida a las dimensiones del mismo, que tienen que ver con los roles propios de los educadores, entre las funciones de los docentes, se pueden señalar las siguientes: - Rol Facilitador. Esta función del desempeño docente, se considera como la capacidad para mediar en el desarrollo del proceso de enseñanza, entre los objetivos propuestos en los diferentes programas y el logro de los mismos en los alumnos. Por consiguiente, el profesor plantea y aplica estrategias dirigidas a estimular la comprensión de los estudiantes, en una relación de aprendizajes significativos e integradores. Dentro de esta perspectiva, Izarra, D., López, M. E. (2003), afirman lo siguiente: El educador debe contribuir con el desarrollo cognitivo de sus estudiantes, ampliando cada día el campo del saber, diseñando estrategias apropiadas, estimulando la lectura y desarrollando el pensamiento lógico y

creativo. En otras palabras, el profesor propone herramientas y situaciones didácticas, para favorecer la construcción personal de los procesos de pensamiento, el interés y el gusto de cada estudiante hacia los contenidos y los objetivos de la asignatura que imparte.

- Rol Planificador.

La función de planificador, como una dimensión del desempeño docente, se define como una capacidad integrativa, que demuestra el educador, para diseñar, proponer y aplicar proyectos educativos, con alternativas reales y viables a sus estudiantes, tomando en consideración los aspectos educativos, sociales y económicos. Dentro de este marco, Graterol (2001) hace el comentario siguiente:

El docente lograra sus objetivos, una vez que planifique las actividades que va a realizar. De lo anterior se infiere que es necesario que el docente planifique con antelación las actividades, que se perfeccione, estimule y trabaje cooperativamente a fin de que su acción sea más flexible y se desarrolle eficientemente. De este modo, la planificación es concebida como un proceso real y posible; por esto, no deben planificarse estrategias didáctica y actividades que no puedan ser culminadas satisfactoriamente, para evitar sentimientos de culpa y frustraciones existenciales a los docentes y a los alumnos. Visto de esta forma, la planificación debe partir, del programa de la asignatura, de su contenido y método de evaluación, con la finalidad de optimizar los logros de los objetivos, y favorecer el crecimiento personal de todos los involucrados en el proceso educativo. En referencia a la finalidad de la planificación, Spranger (1984), señala: Toda forma de enseñanza esconde para el educador la pregunta: ¿Cómo pongo en movimiento el conocer pensante? Y tras toda medida educativa en el sentido estricto se esconde esta otra: .Como pongo en movimiento el querer y hacer pensante. Dicho de otro modo, la planificación es modo responsable de asumir la tarea educativa.

- Rol Investigador.

La función de investigador es la fuente de la que debe nutrirse todo educador. En efecto, la investigación es una de las dimensiones fundamentales del desempeño docente, se define como un conjunto de indicadores de actitudes

intelectuales, creativas, innovadoras, que fomentan el hábito vital y necesario de la investigación constante, como forma de ser y de hacer del educador. De esta manera, el educador que investiga constantemente, en función de su tarea educativa, logra vivir el proceso sistemático de identificar y resolver problemas concretos y reales, que se presentan durante el desarrollo de la acción educativa.

En relación con la importancia del proceso de investigación, como un elemento del desempeño docente, Perozo (2000), señala: El docente debe poseer, para el desempeño de este rol, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan conocer la realidad socio-educativa e incorporarse efectiva y permanentemente a la investigación . Evidentemente la función de investigador es una forma del ser de todo educador. Por esto, solamente aquel profesor que ha desarrollado a fuerza de trabajo constante y sistemático, el hábito de la investigación como una forma de ser, y no como una obligación, está en la capacidad de superar el tener que investigar, y sentir el deseo y la necesidad de investigar, como un elemento esencial de su ser educador y de su crecimiento personal.

- Rol Orientador.

La función de orientador, se comprende como una dimensión importante que conforma el perfil del desempeño docente ideal, se asume como esa capacidad vocacional y especial, que en primer lugar apunta hacia el conocimiento de sí mismo de cada educador; y luego, le hace posible establecer relaciones de comunicación eficaz con todos los miembros de la comunidad educativa, principalmente con los alumnos; a fin de considerarlas características particulares de los estudiantes y establecer acciones concretas, para favorecer el crecimiento académico y personal de todos los participantes en el proceso educativo.

1.3.2.9. Dimensiones específicas de la docencia

Es importante tener en cuenta las tres dimensiones específicas de la docencia, como, la Dimensión pedagógica, que constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su

rol. Alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación. En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos tres aspectos fundamentales.

Primer aspecto. El juicio pedagógico, que supone tener criterios —variados, multidisciplinarios e interculturales— para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia.

Segundo aspecto. El liderazgo motivacional, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.

Tercer aspecto. La vinculación, que tiene que ver con el establecimiento de lazos personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos. Etimológicamente, “vínculo” significa “atadura” y “compromiso”, y supone entonces intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno.

Dimensión cultural refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

Dimensión política alude al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y

equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común. Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos.

Orellana (2003), indica que el docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte. Como especialista de un determinado conocimiento y en el ejercicio del saber que lo capacita para relacionar conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o estrategias icónicas que incidan en el aprendizaje del alumno, configurando un proceso denominado de enseñanza - aprendizaje.

Según Orellana (2003) el docente es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje.

En cambio, Montenegro, I (2003), precisa que mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.

Pero Medley y Shannon (1994) afirman que toda evaluación del docente debe basarse en datos acerca de la efectividad docente, pero que “debido a que no hay disponible información directa sobre el tema, muchas evaluaciones de docentes están basadas en información sobre la competencia docente o el desempeño docente” (p. 6016). Hunt, B (2009)

Por Dunkin (1997) afirma que la efectividad docente es una cuestión referida a la capacidad del mismo para lograr los efectos deseados sobre los estudiantes. Además, define la competencia docente como el conocimiento y las habilidades necesarias, y del desempeño docente como la forma en que este se conduce durante el proceso de enseñar.

Nuthall (2004), intentando averiguar cómo la docencia se relaciona con el aprendizaje, hace una reseña de investigaciones sobre la efectividad del acto de enseñar, muchas de las cuales destacan las siguientes características de los docentes excelentes:

Un compromiso apasionado de hacer lo mejor para los estudiantes; amor por los niños, desarrollado en relaciones cálidas y preocupadas; conocimiento del contenido pedagógico; el uso de una variedad de modelos de enseñanza y aprendizaje; un estilo de trabajo en colaboración con los colegas; práctica reflexiva (Hopkins y Stern, 1996, citado por: Nuthall, p. 282). Hunt, B (2009)

En el artículo 47 del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial, Criterios e indicadores para la evaluación de desempeño docente.

El MINEDU determina los criterios e indicadores para la evaluación de desempeño en base a los cuatro dominios establecidos en el Marco del Buen Desempeño Docente, considerando las diferentes modalidades, formas, niveles y ciclos que integran el sistema educativo peruano. Este proceso es realizado en coordinación con las diversas Direcciones del MINEDU responsables de las mismas.

La evaluación de desempeño docente incluye necesariamente la evaluación de la práctica docente en el aula frente a los estudiantes.

El MINEDU aprueba, mediante norma específica, las estrategias, las técnicas e instrumentos de evaluación de desempeño, los cuales pueden ser aplicados por entidades especializadas para su posterior consolidación por parte de los miembros de los Comités de Evaluación.

El docente para dar cumplimiento a este rol de promotor de aprendizajes debe recurrir a instrumentos curriculares, tales como: los programas de estudio, en ellos el docente encuentra los objetivos, contenidos, estrategias metodológicas, recursos para el aprendizaje y las estrategias de evaluación de las diferentes áreas, asignaturas y/o similares. Es de hacer notar que los programas constituyen sólo instrumentos curriculares flexibles, es decir, sugieren las acciones traducidas en objetivos operativos, situación que indica que no pueden convertirse en instrumentos que se deban seguir ciegamente, sino que deben adaptarse a las características de los alumnos, al medio ambiente, a la escuela, localidad o región.

El educador debe hacer uso de sus potencialidades, correlacionando e innovando los objetivos y contenidos para optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El desempeño docente en la Educación, se percibe una acción para facilitar el aprendizaje, en tal sentido adquiere importancia la planificación de estrategias metodológicas, entendiéndose como la integración de componentes como métodos, técnicas, procedimientos, organización del ambiente y recursos para el aprendizaje.

El docente al planificar y desarrollar las estrategias de aprendizaje deberá tener en consideración, los siguientes aspectos:

El clima psicológico es fundamental, y que la motivación como proceso es permanente, de allí el papel fundamental tanto de la motivación intrínseca como de la motivación extrínseca; el aprendizaje activo, aprender por sí mismo, produce mayor satisfacción, permanencia en el aprendizaje y crea hábitos para el "aprender a aprender". En tal sentido se recomienda la búsqueda del reconocimiento y estimular los procedimientos que impliquen el análisis, síntesis, observación, comparación, reflexión, abstracción, expresión; el ambiente deberá favorecer la experiencia vinculada con la realidad, de forma que facilite la

transferencia de conocimientos, y el desarrollo de habilidades y destrezas; no existe un método, procedimiento o técnica único para todas las situaciones de aprendizaje. Las formas expositivas o discursivas propician pasividad en el educando.

Otro de los elementos importantes, lo constituyen los recursos para el aprendizaje, el Marco del Buen desempeño Docente, Las rutas de Aprendizaje, los Mapas de Progreso. Así como el Diseño Curricular Básico del Ciclo Básico de la Educación Técnico Productiva y el diseño Curricular del Ciclo Medio de la Educación Técnico Productiva. Las guías de Práctica Pre profesional, de Programación Curricular y de Evaluación de la ETP.

Los términos que dan un marco conceptual son:

a) Liderazgo. La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. <http://definicion.de/liderazgo>.

b) Directivo. Que tiene a su cargo junto con otras personas la dirección o el mando de una empresa, una institución o una agrupación. www.google.com.pe.

c) Desempeño. "el desempeño de funciones directivas en una Institución educativa; el desempeño de la profesión".

d) Docente. Un docente es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza. La palabra deriva del término latino docens, que a su vez procede de docēre (traducido al español como "enseñar"). En el lenguaje cotidiano, el concepto suele utilizarse como sinónimo de profesor o maestro, aunque su significado no es exactamente igual.

e) Responsabilidad. La palabra responsabilidad contempla un abanico amplio de definiciones. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. La responsabilidad es, también, la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación lo amerita. <http://definicion.de>.

f) Eficiencia. La noción de eficiencia tiene su origen en el término latino efficientia y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El

concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción.
<http://definicion.de/eficiencia>.

g) Eficacia. Del latín *efficacia*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

h) Comunicación. Un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología. La palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.
<http://definicion.de/comunicacion>.

i) Información. La información está constituida por un grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.

j) Apertura. Tendencia favorable a la comprensión de actitudes ideológicas, políticas, etc.

k) Clima. Se denomina como clima, por otra parte, a un determinado ambiente social, con características particulares que lo definen “

l) Valoración. Se denomina valoración a la importancia que se le concede a una cosa o persona. El término puede utilizarse en infinidad de ámbitos, pero remite en la consideración que tiene un elemento con respecto a una mirada subjetiva. Por lo general, las valoraciones no dependen únicamente de una sola persona, sino que son procesos sociales que son difíciles de manipular. No obstante, lo antedicho, cada individuo puede tener algún grado de valoración propia en función de sus circunstancias personales.

ll) Toma de decisiones. La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial.

m) Nivel de desempeño. Se denomina desempeño al grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

n) Metodología. Metodología es un vocablo generado a partir de tres palabras de origen griego: metà (“más allá”), odòs (“camino”) y logos (“estudio”). El concepto hace referencia al plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia. Cabe resaltar que la metodología también puede ser aplicada en el ámbito artístico, cuando se lleva a cabo una observación rigurosa. Por lo tanto, puede entenderse a la metodología como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal. <http://definicion.de/metodologia>.

ñ) Control y evaluación. El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

o) Rendimiento escolar. Nivel de conocimiento expresado en una nota numérica que obtiene un alumno como resultado de una evaluación que mide el producto del proceso enseñanza aprendizaje en el que participa. Es alcanzar la máxima eficiencia en el nivel educativo donde el alumno puede demostrar sus capacidades cognitivas, conceptuales, actitudinales, procedimentales.

Nivel de conocimiento de un alumno medido en una prueba de evaluación. En el Rendimiento Escolar (R.E), intervienen además del nivel intelectual, variables de personalidad y motivacionales, cuya relación con el rendimiento escolar (R. E.) no siempre es lineal, sino que esta modulada por factores como nivel de escolaridad, sexo, aptitud.

p) Características y conductas de las escuelas y de los docentes. Incluyen la infraestructura, los materiales y textos, el tamaño de la clase, el grupo de pares y el ambiente de la escuela, la cantidad de tiempo en el día y el año escolar. Las características de los docentes incluyen motivación, conocimiento-educación, pedagogía, tiempo en la profesión/experiencia, rotatividad y tiempo de duración, y vocación profesional.

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015?

1.5. Justificación del estudio

La presente investigación se justifica por los siguientes motivos:

Desde el punto de vista teórico, el presente estudio aportará conocimientos sistemáticos sobre la situación actual del liderazgo directivo y desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos 2015. De igual modo, aportará una sistematización de los principales fundamentos teórico-conceptuales relacionados con el liderazgo directivo y desempeño docente.

Desde el punto de vista social, servirá para mostrar las interrelaciones entre directivo y docentes, como punto de inicio, que lleve a la reflexión de la práctica directiva y pedagógica e implementar acciones de capacitación docente, así como mejorar las estrategias de fortalecimiento de capacidades dirigido al director y a los docentes para optimizar el liderazgo directivo y el desempeño docente.

Desde la perspectiva metodológica, el estudio aportará instrumentos de recolección de datos válidos y confiables que podrán ser utilizados en otras instituciones escolares o centros de educación técnica de la localidad y región; así mismo, servirá de referente para otras investigaciones que se realicen en el futuro.

Con el resultado óptimo del proyecto, los beneficiarios directos serán los docentes, estudiantes, lo que mejorarán en ellos mismos sus capacidades técnicas para la inserción laboral.

1.6. Hipótesis

Existe una relación significativa entre Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015.

1.7. Objetivos

1.7.1. General

Determinar la relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015.

1.7.2. Específicos

Establecer el nivel de Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015.

Determinar el nivel de Desempeño de los Docentes del Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015.

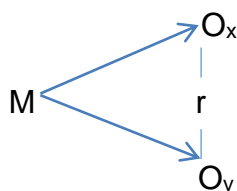
Establecer el grado de relación entre Liderazgo Directivo y el desempeño docente del Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015.

II. MÉTODO

El estudio pertenece al tipo descriptivo correlacional. Es de tipo descriptivo porque se describió de manera independiente a las variables: Liderazgo directivo y desempeño docente en el Centro Técnico Productiva “Maynas” del distrito de Iquitos 2015, es decir, primero se midió cada variable en forma independiente y después se analizó la relación entre las variables en estudio. (Hernández, Fernández y Baptista 2004).

2.1. Diseño de la investigación

El diseño es del tipo No Experimental-correlacional, presenta el siguiente diagrama:



Significación de los símbolos:

M: Muestra de estudio

Ox : Liderazgo directivo (primera variable)

Oy : Desempeño docente (2da variable)

R : relación entre las variables observadas

2.2. Variables

Variable Independiente 1: Liderazgo directivo (X)

Variable Dependiente 2 : Desempeño docente (Y)

2.2.1. Operacionalización de las Variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Variable independiente (1) Liderazgo Directivo	FARRE y LASHERAS (2002, 125) El liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas.	Es el porcentaje obtenido en el cuestionario aplicado a los docentes respecto a los indicadores de Liderazgo Directivo Información (3 ítems), comunicación (2 ítems), clima (2 ítems), valoración del desempeño (1 ítem), liderazgo (4 ítem), personal (1 ítem), decisiones (1 ítem).	Dirección del flujo de información n. Apertura de comunicación. Clima organizacional Valoración del desempeño docente. Tipos de liderazgo. Interés por el personal. Toma de decisiones.	Muy alto. (5) Alto. (4) Medio. (3) Bajo. (2) Muy Bajo (1)
Variable dependiente (2): Desempeño Docente	El desempeño docente en la Educación, se percibe como una acción para facilitar el aprendizaje, en tal sentido adquiere importancia la planificación de estrategias metodológicas, entendiéndose como la integración de componentes como métodos, técnicas, procedimientos, organización del ambiente y recursos para el aprendizaje.	Es el puntaje obtenido por el docente en los seis indicadores de desempeño, resultado del cuestionario dirigido al personal docente. Nivel de Desempeño (1 ítem). Metodología (1 ítem). Niveles de rendimiento estudiantil (1 ítem). Técnicas e instrumentos de evaluación (1 ítem). Planificación de la instrucción (1 ítem). Control y Evaluación (2 ítem).	Nivel de Desempeño. Metodologías. Niveles de rendimiento estudiantil. Técnicas e instrumentos de evaluación. Planificación de la instrucción. Control y Evaluación.	Muy alto. (5) Alto. (4) Medio. (3) Bajo. (2) Muy Bajo. (1)

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población del presente estudio estuvo conformada por el 100 % de los Directivos, y Docentes del Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015, siendo distribuidos de la siguiente manera:

CARGO DE LOS SERVIDORES	SEXO		Nº
	M	F	
Directivos	1	0	1
Jerárquicos	0	2	2
Docentes	15	19	34
Total	16	21	37

Fuente: Cuadro de Asignación de personal del CETPRO Maynas.

2.3.2. Muestra

La muestra está conformada por conformada por el 100 % de la población: 1 Directivo, 2 Jerárquicos y 34 Docentes. Total 37.

2.3.3. Muestreo

Para la selección de la muestra se ha tomado el porcentaje total de Directivos, Jerárquicos y Docentes de la población, que representan el 100% en todos los casos.

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

2.4.1. Técnica

La técnica que se empleó para la recolección de los datos de la variable independiente “Liderazgo directivo”, fue la encuesta dirigida a los docentes, directivos y jerárquicos.

La técnica que se empleó para la recolección de los datos de la variable dependiente “Desempeño docente”, fue la encuesta, porque permitió obtener información en forma directa acerca de la variable en estudio.

2.4.2. Instrumentos

El instrumento para la recolección de los datos de la variable independiente “Liderazgo directivo”, fue el cuestionario, que se elaboró teniendo en cuenta los criterios establecidos con anterioridad, y se obtuvo la información necesaria para esta variable en estudio.

De igual forma, para recopilar los datos de la variable independiente “Desempeño docente” fue el cuestionario, porqué a través de ella se obtuvo la información necesaria para la investigación.

Los instrumentos fueron validados mediante el juicio de expertos, esto permitió realizar la reformulación de algunos indicadores. La confiabilidad fue comprobada mediante el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, los cuales alcanzaron un índice de 0.91 Alto y 0.88 Alto, respectivamente.

Experto	Instrumento 1	Instrumento 2
	Puntaje	Puntaje
1	0.92	0.88
2	0.90	0.87
3	0.91	0.88
Puntaje Promedio	0.91	0.88

2.5 Métodos de análisis de datos

La información fue procesada en forma computarizada utilizando estadístico SPSS, versión 18.0 para entorno Windows 2007. Sobre la base de datos con el cual se organizó la información en tablas, para luego representarlos en gráficos.

Para el análisis univariado se utilizaron medidas de resumen (frecuencias y porcentajes) y medidas de tendencia central (promedio).

Para el análisis inferencial (prueba de hipótesis), se utilizó la prueba estadística no paramétrica de la Chi Cuadrada (X^2) con $\alpha = 0.05$ y nivel de confianza de 0.99%.

2.6. Aspectos éticos

La información recolectada para el estudio se realizó estrictamente de manera objetiva respetando el derecho a la buena imagen personal y la reserva de información personal, se contó con el consentimiento informado de los sujetos de estudio, de esta forma garantizamos que los resultados son de lo actuado en forma transparente, pero se guardará en forma reservada la identidad individual de los encuestados.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción

En el estudio descriptivo “Liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente” en el Centro Técnico Productiva “Maynas” del distrito de Iquitos 2015. Se trabajó con una muestra de 37 personas, entre docentes y directivos, obteniendo información con los instrumentos de recolección de datos, aplicados al grupo que representa la muestra, cuyos resultados se detallan a continuación.

3.1.1. Análisis univariado

Diagnóstico de la variable independiente “Liderazgo directivo” en el Centro Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos durante el año 2015.

TABLA N° 1

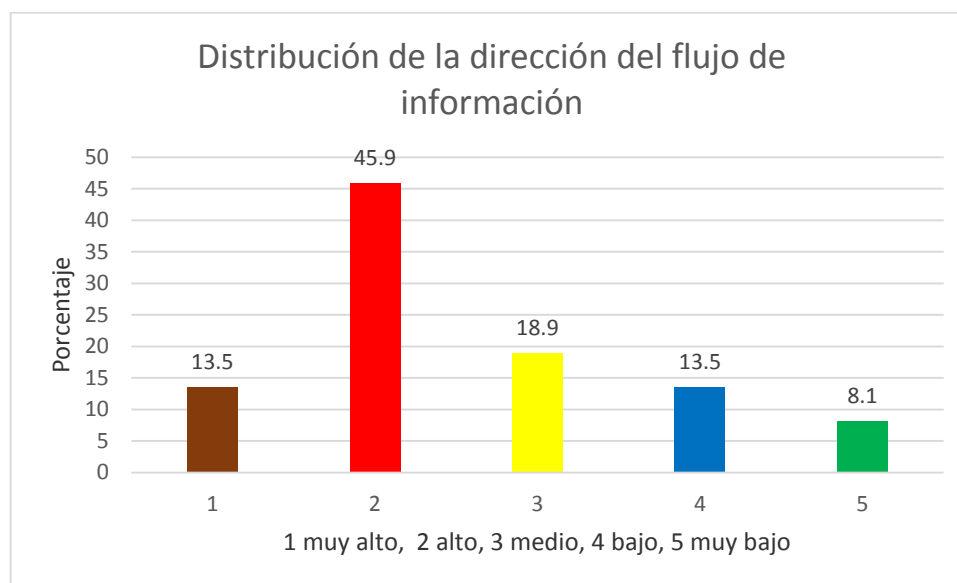
Dirección del flujo de información relacionada con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Dirección del flujo de información	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿El Director informa con claridad y oportunamente sobre su gestión?	5	13.5	20	54	6	16.2	4	10.8	2	5.4
2. ¿Tiene su Plan anual de trabajo actualizado?	3	8.1	18	48.6	8	21.6	5	13.5	3	8.1
3. ¿Tiene su Plan operativo actualizado?	7	18.9	13	35.1	7	18.9	6	16.2	4	10.8
TOTAL \bar{X}	5	13.5	17	45.9	7	18.9	5	13.5	3	8.1

FUENTE: Base de datos de la autora. TABLA N° 1

GRÁFICO N° 1

Dirección del flujo de información relacionada con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



FUENTE: Tabla N° 1

INTERPRETACIÓN TABLA N° 01

En la tabla y gráfico N° 1 se observa la presentación de la Dirección del flujo de la información del Liderazgo Directivo del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) 5(13.5%) docentes, consideraron muy alto, 20(54%) alto, 6(16.2%) medio, el director informa con claridad y oportunamente sobre su gestión y 4(10.8%) consideraron bajo, 2(5.4%) muy bajo.

Del promedio (\bar{x}) 3(8.1%) docentes, consideraron muy alto, 18(48.6%) alto, 8(21.6%) medio, tiene su plan anual de trabajo actualizado y 5(13.5%) consideraron bajo, 3(8.1%) muy bajo.

Del promedio (\bar{x}) 4(10.8%) docentes, consideraron muy alto, 17(45.9%) alto, 11(29.7%) medio, tiene su plan operativo actualizado y 3(8.1%) consideraron bajo, 2(5.4%) muy bajo.

Y en el promedio total (\bar{x}) se evidencia que 5(13.5%) docentes consideraron muy alto, 17(45.9%) alto, 7(18.9%) medio, se realiza el flujo de la información y

6(16.2%) consideraron bajo y 4(10.8%) muy bajo, concluyendo que la dirección del flujo de información están dirigidas a lograr el liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

TABLA Nº 2

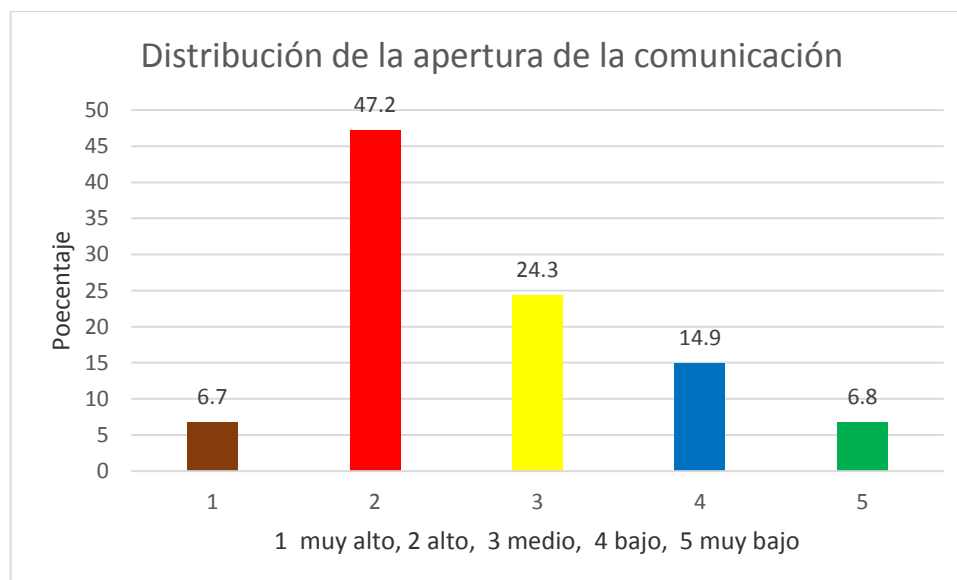
Apertura de la comunicación relacionada con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Apertura de comunicación	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿El Director tiene la capacidad de escuchar y retroalimentar las opiniones de sus colegas?	4	10.8	22	59.4	8	21.6	2	5.4	1	2.7
2. ¿Comunica las novedades del sector y del quehacer institucional a la comunidad?	1	2.7	13	35.1	10	27	9	24.3	4	10.8
TOTAL \bar{x}	2.5	6.7	17.5	47.2	9	24.3	5.5	14.9	2.5	6.8

FUENTE: Base de datos de la autora.

GRÁFICO Nº 2

Apertura de la comunicación relacionada con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



FUENTE: Tabla Nº 2

INTERPRETACIÓN TABLA N° 2

En la tabla y gráfico N° 2 se observa la presentación de la apertura de la comunicación relacionada con el Liderazgo Directivo del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015 y es de esta forma:

Del promedio (\bar{x}) 4(10.8%) docentes, consideraron muy alto, 22(59.4%) alto, 8(21.6%) medio, el Director tiene la capacidad de escuchar y retroalimentar las opiniones de sus colegas y 2(5.4%) consideraron bajo, 1(2.7%) muy bajo.

Del promedio (\bar{x}) 1(2.7%) docentes, consideraron muy alto, 13(35.1%) alto, 10(27%) medio, comunica las novedades del sector y del quehacer institucional a la comunidad y 9(24.3%) consideraron bajo, 4(10.8%) muy bajo.

Y en el promedio total (\bar{x}) se evidencia que 2.5 (6.7%) docentes consideraron muy alto, 17.5 (47.2%) alto, 9(24.3%) medio, que se realiza la apertura de la comunicación y 5.5(14.9%) consideraron bajo y 2.5(6.8%) muy bajo, concluyendo que se realiza la apertura de la comunicación como parte del liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

TABLA N° 3

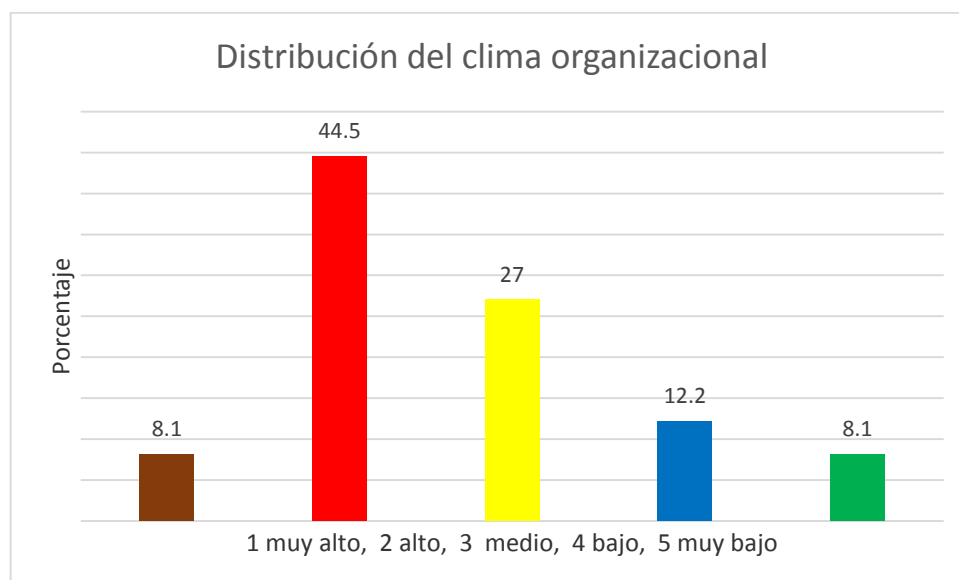
Clima organizacional relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Clima organizacional	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿El Director mantiene buenas relaciones con los docentes, administrativos, padres de familia y alumnos?	2	5.4	21	56.7	9	24.3	3	8.1	2	5.4
2. ¿Las relaciones interpersonales de un buen clima institucional entre docentes, administrativos y estudiantes promueve el desarrollo institucional académico?	4	10.8	12	32.4	11	29.7	6	16.2	4	10.8
TOTAL \bar{x}	3	8.1	16.5	44.5	10	27	4.5	12.2	3	8.1

FUENTE: Base de datos de la autora.

GRÁFICO N° 3

Clima organizacional relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



FUENTE: Tabla N° 3

INTERPRETACIÓN TABLA N° 3

En la tabla y gráfico N° 3 se observa la presentación del clima organizacional relacionado con el Liderazgo Directivo del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015 y es de esta forma:

Del promedio (\bar{x}) 2(5.4%) docentes, consideraron muy alto, 21(56.7%) alto, 9(24.3%) medio, el Director mantiene buenas relaciones con los docentes, administrativos, padres de familia y alumnos y 3(8.1%) consideraron bajo, 2(5.4%) muy bajo.

Del promedio (\bar{x}) 4(10.8%) docentes, consideraron muy alto, 12(32.4%) alto, 11(29.7%) medio, las relaciones interpersonales de un buen clima institucional entre docentes, administrativos y estudiantes promueve el desarrollo institucional académico y 6(16.2%) consideraron bajo, 4(10.8%) muy bajo.

Y en el promedio total (\bar{x}) se evidencia que 3(8.1%) docentes consideraron muy alto, 16.5(44.5%) alto, 10(27%) medio, que se realiza el clima organizacional y 4.5(12.2%) consideraron bajo y 3(8.1%) muy bajo, concluyendo que se da un buen clima organizacional como parte del liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

TABLA N° 4

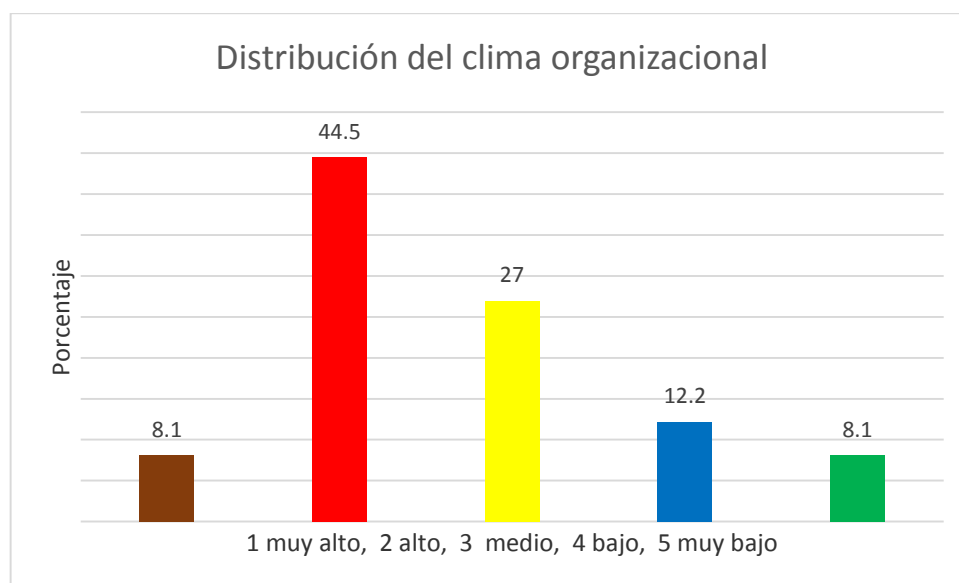
Valoración del desempeño docente relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Valoración del desempeño docente	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿El Director realiza monitoreo, acompañamiento y evaluación a docentes?	1	2.7	10	27	18	48.6	5	13.5	3	8.1
TOTAL \bar{X}	1	2.7	10	27	18	48.6	5	13.5	3	8.1

FUENTE: Base de datos de la autora.

GRÁFICO N° 4

Valoración del desempeño docente relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



FUENTE: Tabla N° 4

INTERPRETACIÓN TABLA N° 04

En la tabla y gráfico N° 4 se observa la presentación de la valoración del desempeño docente y el Liderazgo Directivo del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015 y es de esta forma:

Del promedio (\bar{x}) 1(2.7%) docentes, consideraron muy alto, 10(27%) alto, 18(48.6%) medio, el Director realiza monitoreo, acompañamiento y evaluación a docentes 5(13.5%) consideraron bajo, 3(8.1%) muy bajo.

Y en el promedio total (\bar{x}) se evidencia que 3(8.1%) docentes consideraron muy alto, 16.5(44.5%) alto, 10(27%) medio, que se realiza monitoreo, acompañamiento y evaluación a docentes y 4.5(12.2%) consideraron bajo y 3(8.1%) muy bajo, concluyendo que se valora el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

TABLA N° 5

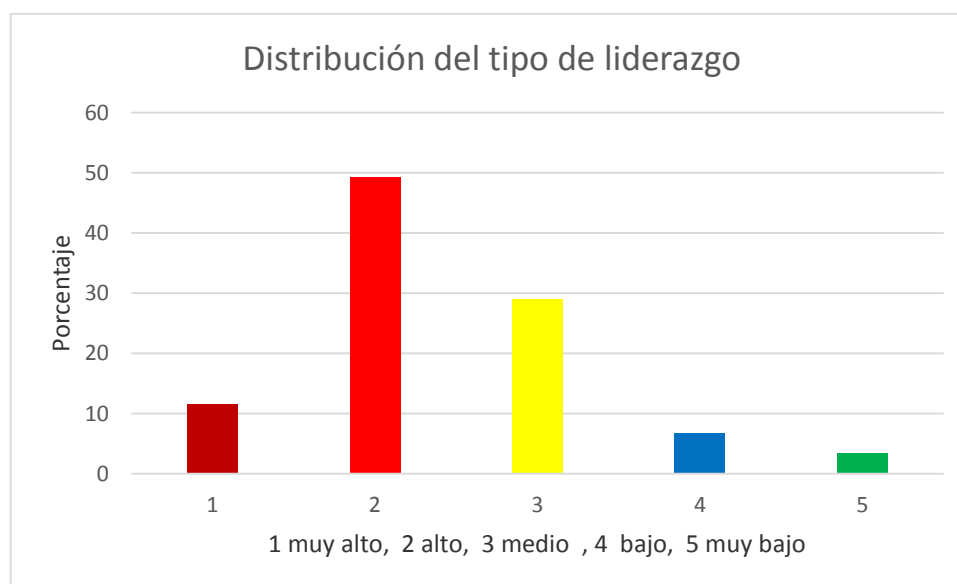
Tipo de liderazgo relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Tipo de liderazgo	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿El director muestra entusiasmo en la ejecución de su trabajo?	2	5.4	20	54	12	32.4	2	5.4	1	2.7
2. ¿Participa activamente en la gestión del CETPRO?	6	16.2	16	43.2	10	27	3	8.1	2	5.4
3. ¿Desarrolla el Plan Operativo Anual de manera participativa?	5	13.5	19	51.3	8	21.6	4	10.8	1	2.7
4. ¿Busca alcanzar las metas trazadas en el Proyecto Educativo Institucional?	4	10.8	18	48.6	13	35.1	1	2.7	1	2.7
TOTAL \bar{X}	4.2	11.5	18.2	49.2	10.7	29	2.5	6.8	1.2	3.4

FUENTE: Base de datos de la autora.

GRÁFICO N° 5

Tipo de liderazgo relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



FUENTE: Tabla N° 5

INTERPRETACIÓN TABLA N° 5

En la tabla y gráfico N° 5 se observa la presentación del tipo de liderazgo relacionado con el Liderazgo Directivo del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015 y es de esta forma:

Del promedio (\bar{x}) 2(5.4%) docentes, consideraron muy alto, 20(54%) alto, 12(32.4%) medio, el director muestra entusiasmo en la ejecución de su trabajo y 2(5.4%) consideraron bajo, 1(2.7%) muy bajo.

Del promedio (\bar{x}) 6(16.2%) docentes, consideraron muy alto, 16(43.2%) alto, 10(27%) medio, participa activamente en la gestión del CETPRO y 3(8.1%) consideraron bajo, 2(5.4%) muy bajo.

Del promedio (\bar{x}) 5(13.5%) docentes, consideraron muy alto, 19(51.3%) alto, 8(21.6%) medio, desarrolla el Plan Operativo Anual de manera participativa y 1(2.7%) consideraron bajo, 1(2.7%) muy bajo.

Del promedio (\bar{x}) 4(10.8%) docentes, consideraron muy alto, 18(48.6%) alto, 13(35.1%) medio, busca alcanzar las metas trazadas en el Proyecto Educativo Institucional y 4(10.8%) consideraron bajo, 1(2.7%) muy bajo.

Y en el promedio total (\bar{x}) se evidencia que 4.2 (11.5%) docentes consideraron muy alto, 18.2 (49.2%) alto, 10.7 (29%) medio, que se realiza el tipo de liderazgo y 2.5 (6.8%) consideraron bajo y 1.2 (3.4%) muy bajo, concluyendo que se da el tipo de liderazgo como parte del liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

TABLA N° 6

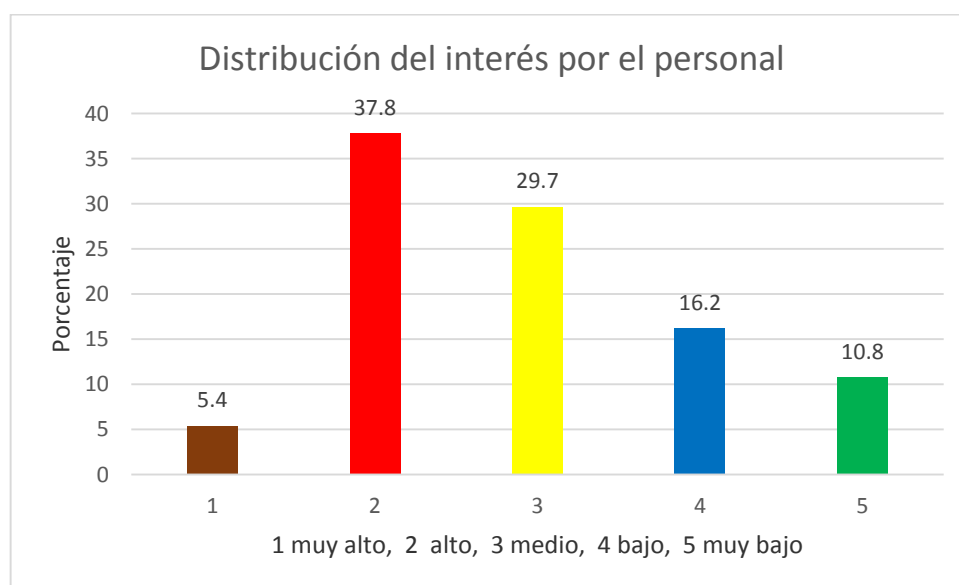
Interés por el personal relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Interés por el personal	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿El Director realiza actividades de integración y cooperativo para el personal?	2	5.4	14	37.8	11	29.7	6	16.2	4	10.8
TOTAL \bar{X}	2	5.4	14	37.8	11	29.7	6	16.2	4	10.8

FUENTE: Base de datos de la autora.

GRÁFICO N° 6

El interés por el personal relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



FUENTE: Tabla N° 6

INTERPRETACIÓN TABLA Nº 6

En la tabla y gráfico Nº 6 se observa la presentación del interés por el personal y el Liderazgo Directivo del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”-Iquitos 2015 y es de esta forma:

Del promedio (\bar{x}) 2(5.4%) docentes, consideraron muy alto, 14(37.8%) alto, 11(29.7%) medio, el director realiza actividades de integración y cooperativo para el personal 6(16.2%) consideraron bajo, 4(10.8%) muy bajo.

Y en el promedio total (\bar{x}) se evidencia que 2(5.4%) docentes, consideraron muy alto, 14(37.8%) alto, 11(29.7%) medio, el director realiza actividades de integración y cooperativo para el personal 6(16.2%) consideraron bajo, 4(10.8%) muy bajo., concluyendo que se realiza actividades que muestra el interés por el personal en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

TABLA N° 7

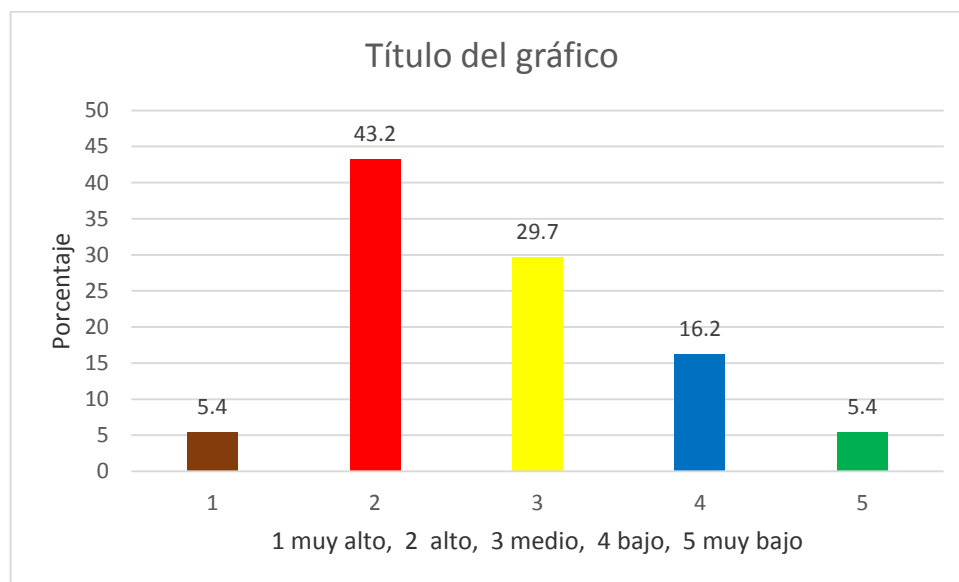
Toma de decisiones relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Toma de decisiones	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿El Director soluciona problemas institucionales y académicos con equidad de manera rápida y eficaz?	2	5.4	16	43.2	11	29.7	6	16.2	2	5.4
TOTAL \bar{X}	2	5.4	16	43.2	11	29.7	6	16.2	2	5.4

FUENTE: Base de datos de la autora.

GRÁFICO N° 7

Toma de decisiones relacionado con el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



Fuente: Tabla N° 7

INTERPRETACIÓN TABLA N° 7

En la tabla y gráfico N° 7 se observa la presentación de la toma de decisiones y el Liderazgo Directivo del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015 y es de esta forma:

Del promedio (\bar{x}) 2(5.4%) docentes, consideraron muy alto, 16(43.2%) alto, 11(29.7%) medio, el Director soluciona problemas institucionales y académicos con equidad de manera rápida y eficaz 6(16.2%) consideraron bajo, 2(5.4%) muy bajo.

Y en el promedio total (\bar{x}) se evidencia que 2(5.4%) docentes, consideraron muy alto, 16(43.2%) alto, 11(29.7%) medio, el Director soluciona problemas institucionales y académicos con equidad de manera rápida y eficaz 6(16.2%) consideraron bajo, 2(5.4%) muy bajo, concluyendo que se realiza la toma de decisiones en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

TABLA N° 8

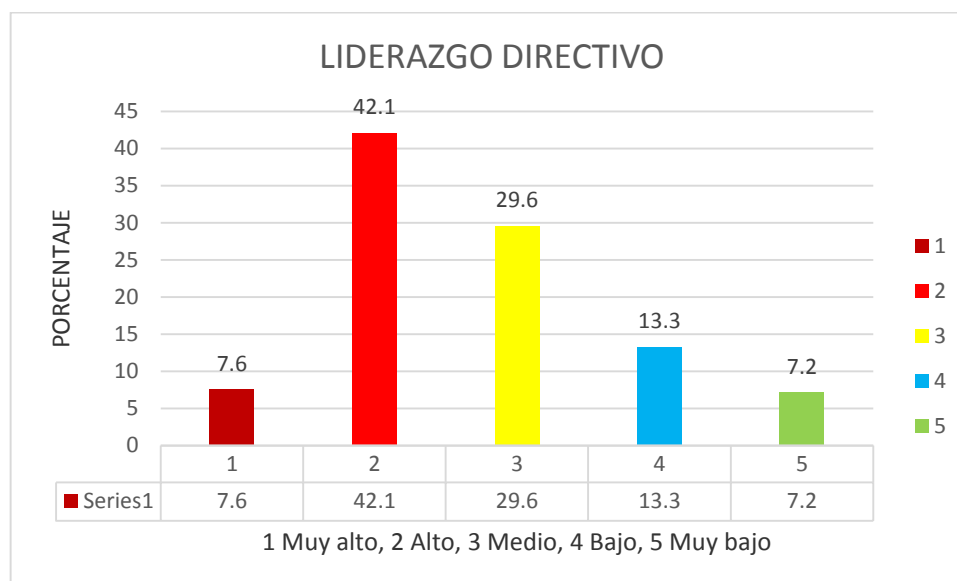
Resultado sobre el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Liderazgo directivo	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Dirección del flujo de información.	5	13.5	17	45.9	7	18.9	5	13.5	3	8.1
2. Apertura de comunicación.	2.5	6.7	17.5	47.2	9	24.3	5.5	14.9	2.5	6.8
3. Clima organizacional.	3	8.1	16.5	44.5	10	27	4.5	12.2	3	8.1
4. Valoración del desempeño docente.	1	2.7	10	27	18	48.6	5	13.5	3	8.1
5. Tipo de liderazgo.	4.2	11.5	18.2	49.2	10.7	29	2.5	6.8	1.2	3.4
6. Interés por el personal.	2	5.4	14	37.8	11	29.7	6	16.2	4	10.8
7. Toma de decisiones.	2	5.4	16	43.2	11	29.7	6	16.2	2	5.4
TOTAL \bar{X}	2.8	7.6	15.6	42.1	10.9	29.6	4.9	13.3	2.7	7.2

FUENTE: Tablas N° 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

GRAFICO Nº 8

Resultado sobre el Liderazgo Directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



Fuente tabla Nº 8

INTERPRETACIÓN TABLA Nº 8

En la tabla Nº 8 se presenta los resultados sobre Liderazgo Directivo del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015, y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) 5(13.5%) docentes manifestaron que muy alto, 17(45.9%) alto, 7(18.9%) medio, se realiza la dirección del flujo de información pero 5(13.5%) servidores dijeron bajo y 3(8.1%) muy bajo.

Del promedio (\bar{x}) 2.5 (6.7%) docentes manifestaron que muy alto, 17.5 (47.2%) alto, 9(24.3%) medio, se realiza la dirección del flujo de información pero 5.5 (14.9%) servidores dijeron bajo y 2.5 (6.8%) muy bajo.

Del promedio (\bar{x}) 3(8.1%) docentes manifestaron que muy alto, 16.5 (44.5%) alto, 10(27%) medio, se realiza la dirección del flujo de información pero 4.5 (12.2%) servidores dijeron bajo y 3(8.1%) muy bajo.

Del promedio (\bar{x}) 1(2.7%) docentes manifestaron que muy alto, 10(27%) alto, 18(48.6%) medio, se realiza la dirección del flujo de información pero 5(13.5%) servidores dijeron bajo y 3(8.1%) muy bajo.

Del promedio (\bar{x}) 4.2 (11.5%) docentes manifestaron que muy alto, 18.2 (49.2%) alto, 10.7 (29%) medio, se realiza la dirección del flujo de información pero 2.5 (6.8%) servidores dijeron bajo y 1.2(3.4%) muy bajo.

Del promedio (\bar{x}) 2(5.4%) docentes manifestaron que muy alto, 14(37.8%) alto, 11(29.7%) medio, se realiza la dirección del flujo de información pero 6(16.2%) servidores dijeron bajo y 4(10.8%) muy bajo.

Del promedio (\bar{x}) 2(5.4%) docentes manifestaron que muy alto, 16(43.2%) alto, 11(29.7%) medio, se realiza la dirección del flujo de información pero 6(16.2%) servidores dijeron bajo y 2(5.4%) muy bajo.

Del promedio de Liderazgo Directivo (\bar{x}) se evidencia que 2.8 (7.6%) docentes, manifestaron que muy alto, 15.6 (42.1) alto, 10.9 (29.6%) medio, 4.9 (13.3%) dijeron bajo y 2.7 (7.2%) muy bajo; concluyendo que si se aplicaron las acciones de Liderazgo directivo en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

Con estos resultados se logra el objetivo específico, evaluar el Liderazgo Directivo en el del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”. Iquitos 2015.

3.1.2. Resultados sobre el Desempeño Docente en el Centro Técnico Productiva “Maynas”, Iquitos 2015.

TABLA Nº 9

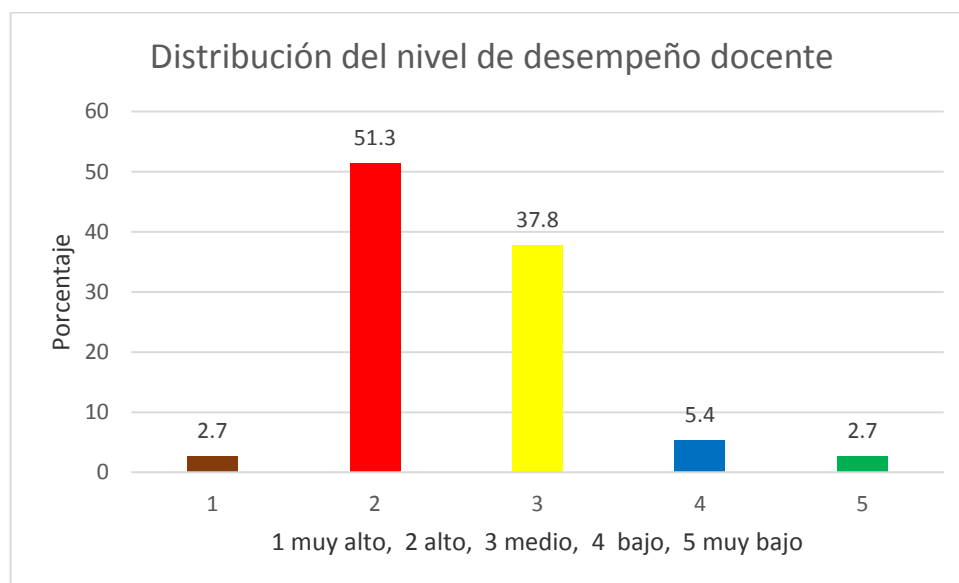
Nivel de desempeño relacionado con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Nivel de Desempeño	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El nivel de desempeño docente mostrado en el aula es bueno.	1	2.7	19	51.3	14	37.8	2	5.4	1	2.7
TOTAL \bar{X}	1	2.7	19	51.3	14	37.8	2	5.4	1	2.7

FUENTE: Base de datos de la autora.

GRÁFICO Nº 9

Nivel de desempeño relacionado con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



FUENTE: Tabla Nº 9

INTERPRETACIÓN TABLA N° 9

En la tabla y gráfico N° 9 se observa la presentación del nivel de desempeño relacionado con el desempeño Docente del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015 y es de esta forma:

Del promedio (\bar{x}) 1(2.7%) docentes, consideraron muy alto, 19(51.3%) alto, 14(37.8%) medio, el nivel de desempeño docente mostrado en el aula es bueno 2(5.4%) consideraron bajo, 1(2.7%) muy bajo.

Y en el promedio total (\bar{x}) se evidencia que 1(2.7%) docentes, consideraron muy alto, 19(51.3%) alto, 14(37.8%) medio, el nivel de desempeño docente mostrado en el aula es bueno 2(5.4%) consideraron bajo, 1(2.7%) muy bajo, concluyendo que existe un buen nivel de desempeño docente en el aula en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

TABLA N° 10

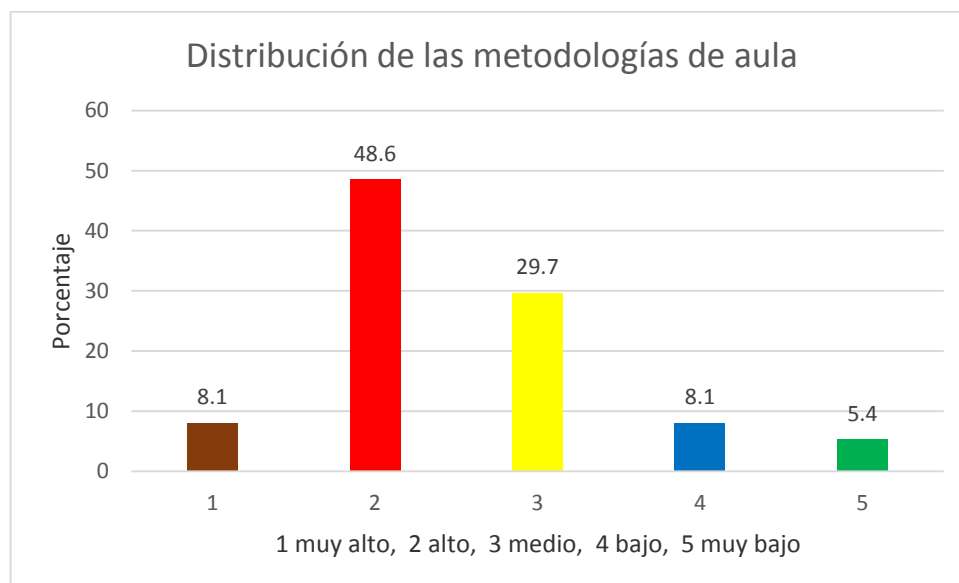
Metodología relacionada con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Metodología	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La metodología utilizada en el aula es la apropiada.	3	8.1	18	48.6	11	29.7	3	8.1	2	5.4
TOTAL \bar{X}	3	8.1	18	48.6	11	29.7	3	8.1	2	5.4

FUENTE: Base de datos de la autora.

GRÁFICO N° 10

Metodología relacionada con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



FUENTE: Tabla N° 10

INTERPRETACIÓN TABLA N° 10

En la tabla y gráfico N° 10 se observa la presentación la metodología utilizada en el aula del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015 y es de esta forma:

Del promedio (\bar{x}) 3(8.1%) docentes, consideraron muy alto, 18(48.6%) alto, 11(29.7%) medio, la metodología utilizada en el aula es la apropiada 3(8.1%) consideraron bajo, 2(5.4%) muy bajo.

Y en el promedio total (\bar{x}) se evidencia que 3(8.1%) docentes, consideraron muy alto, 18(48.6%) alto, 11(29.7%) medio, la metodología utilizada en el aula es la apropiada 3(8.1%) consideraron bajo, 2(5.4%) muy bajo, concluyendo que la metodología utilizada en el aula es la apropiada en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

TABLA N° 11

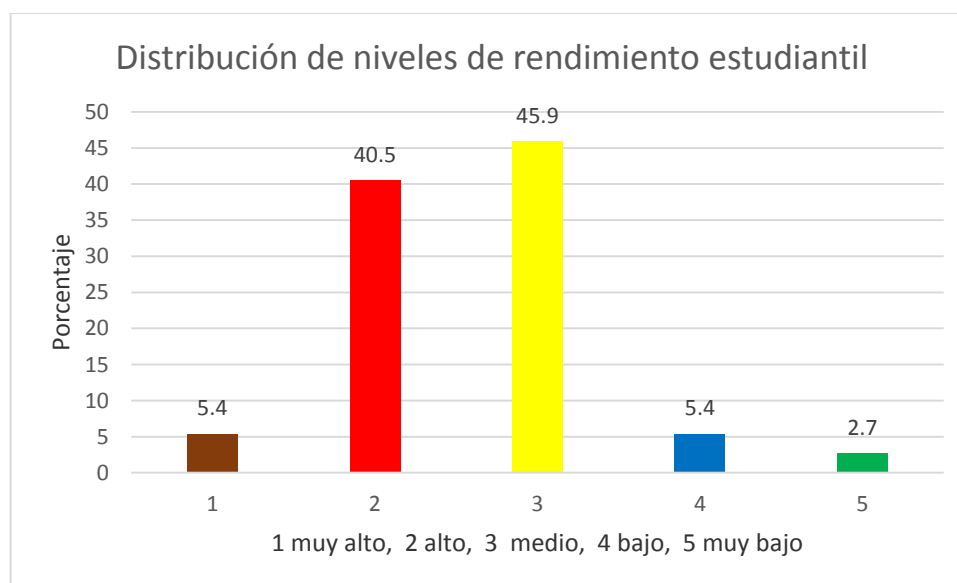
Niveles de rendimiento estudiantil relacionadas con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Niveles de rendimiento estudiantil	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Los niveles de rendimiento estudiantil son considerados.	2	5.4	15	40.5	17	45.9	2	5.4	1	2.7
TOTAL \bar{X}	2	5.4	15	40.5	17	45.9	2	5.4	1	2.7

FUENTE: Base de datos de la autora.

GRÁFICO N° 11

Niveles de rendimiento estudiantil relacionadas con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



FUENTE: Tabla N° 11

INTERPRETACIÓN TABLA N° 11

En la tabla y gráfico N° 11 se observa la presentación de los niveles de rendimiento estudiantil del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”-Iquitos 2015 y es:

Del promedio (\bar{x}) 2(5.4%) docentes, consideraron muy alto, 15(40.5%) alto, 17(45.9%) medio, los niveles de rendimiento estudiantil y 2(5.4%) consideraron bajo, 1(2.7%) muy bajo.

Y en el promedio total (\bar{x}) se evidencia que 2(5.4%) docentes, consideraron muy alto, 15(40.5%) alto, 17(45.9%) medio, los niveles de rendimiento estudiantil y 2(5.4%) consideraron bajo, 1(2.7%) muy bajo, concluyendo que el rendimiento estudiantil en su mayor porcentajes es medio y alto en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

TABLA N° 12

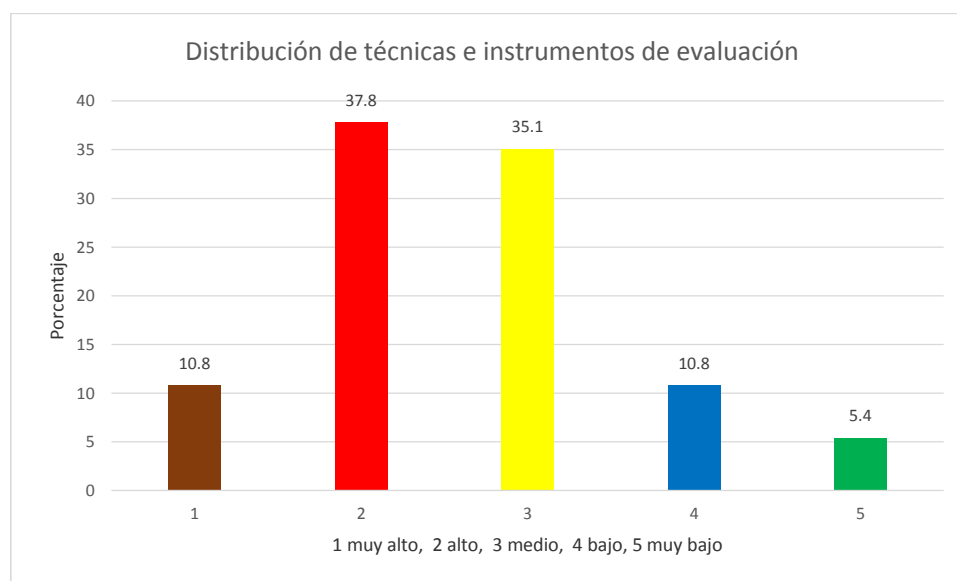
Técnicas e instrumentos de evaluación relacionada con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Técnicas e instrumentos de evaluación	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Las técnicas e instrumentos de evaluación empleado por el profesor fueron apropiadas.	4	10.8	14	37.8	13	35.1	4	10.8	2	5.4
TOTAL \bar{X}	4	10.8	14	37.8	13	35.1	4	10.8	2	5.4

FUENTE: Base de datos de la autora.

GRÁFICO N° 12

Técnicas e instrumentos de evaluación relacionada con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



FUENTE: Tabla N° 12

INTERPRETACIÓN TABLA N° 12

En la tabla y gráfico N° 12 se observa la presentación técnicas e instrumentos de evaluación del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015 y es:

Del promedio (\bar{X}) 4(10.8%) docentes, consideraron muy alto, 14(37.8%) alto, 13(35.1%) medio, las técnicas e instrumentos de evaluación empleado por el profesor fueron apropiadas y 4(10.8%) consideraron bajo, 2(5.4%) muy bajo.

Y en el promedio total (\bar{X}) se evidencia que 4(10.8%) docentes, consideraron muy alto, 14(37.8%) alto, 13(35.1%) medio, las técnicas e instrumentos de evaluación empleado por el profesor fueron apropiadas y 4(10.8%) consideraron bajo, 2(5.4%) muy bajo, concluyendo que las técnicas e instrumentos de evaluación empleado por el profesor fueron apropiadas en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

TABLA N° 13

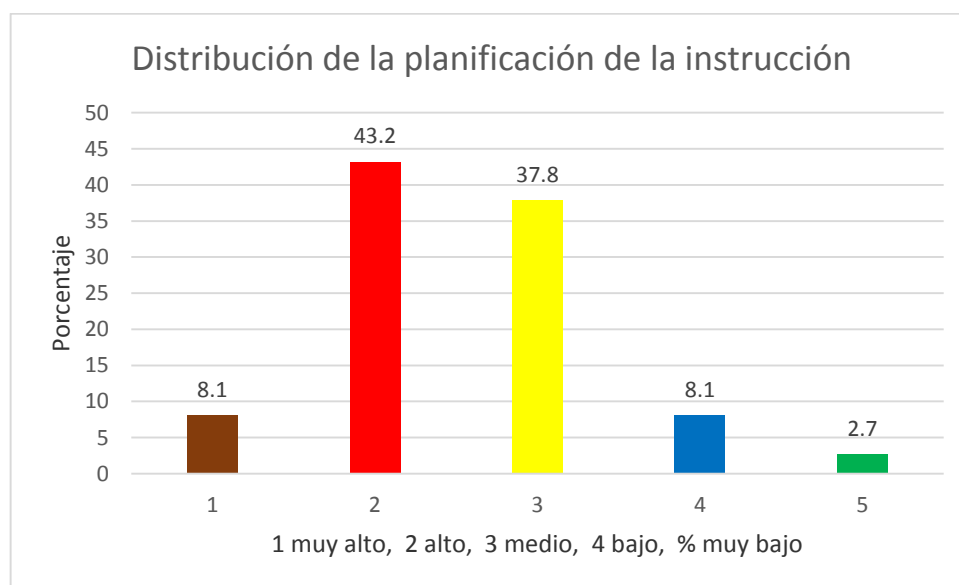
Planificación de la instrucción relacionada con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Planificación de la instrucción	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El cumplimiento del horario fue respetado por el docente.	3	8.1	16	43.2	14	37.8	3	8.1	1	2.7
TOTAL \bar{X}	3	8.1	16	43.2	14	37.8	3	8.1	1	2.7

FUENTE: Base de datos de la autora.

GRÁFICO N° 13

Planificación de la instrucción relacionada con el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



Fuente: Tabla N° 13

INTERPRETACIÓN TABLA N° 13

En la tabla y gráfico N° 13 se observa la presentación planificación de la instrucción del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015 y es:

Del promedio (\bar{x}) 3(8.1%) docentes, consideraron muy alto, 16(43.2%) alto, 14(37.8%) medio, el cumplimiento del horario fue respetado por el docente y 3(8.1%) consideraron bajo, 1(2.7%) muy bajo.

Y en el promedio total (\bar{x}) se evidencia que 3(8.1%) docentes, consideraron muy alto, 16(43.2%) alto, 14(37.8%) medio, el cumplimiento del horario fue respetado por el docente y 3(8.1%) consideraron bajo, 1(2.7%) muy bajo, concluyendo que el cumplimiento del horario fue respetado por el docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

TABLA N° 14

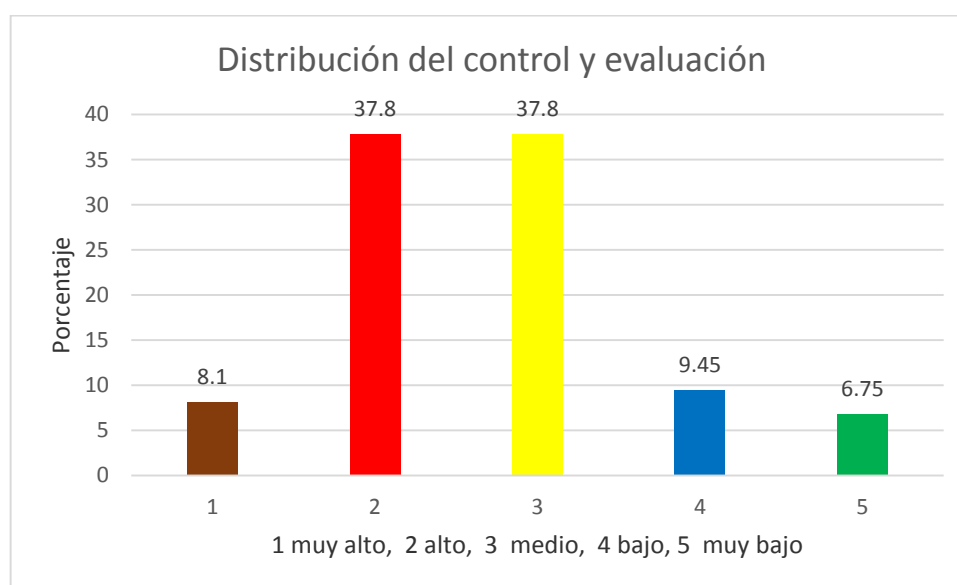
Control y evaluación relacionada con el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

Control y evaluación	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El control de asistencia por su aplicación es apropiado.	2	5.4	15	40.5	13	35.1	5	13.5	2	5.4
2. Emplea instrumentos de evaluación apropiados.	4	10.8	13	35.1	15	40.5	2	5.4	3	8.1
TOTAL \bar{X}	3	8.1	14	37.8	14	37.8	3.5	9.45	2.5	6.75

FUENTE: Base de datos de la autora.

GRÁFICO N° 14

Control y evaluación relacionada con el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2014



FUENTE: Tabla N° 14

INTERPRETACIÓN TABLA N° 14

En la tabla y gráfico N° 14 se observa el control y evaluación del desempeño docente del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015 y es:

Del promedio (\bar{X}) 2(5.4%) docentes, consideraron muy alto, 15(40.5%) alto, 13(35.1%) medio, el control de asistencia por su aplicación es apropiado y 5(13.5%) consideraron bajo, 2(5.4%) muy bajo.

Del promedio (\bar{X}) 4(10.8%) docentes, consideraron muy alto, 13(35.1%) alto, 15(40.5%) medio, el control de asistencia por su aplicación es apropiado y 2(5.4%) consideraron bajo, 3(8.1%) muy bajo.

Y en el promedio total (\bar{X}) se evidencia que 3(8.1%) docentes, consideraron muy alto, 14(37.8%) alto, 14(37.8%) medio, el control y evaluación 3.5(9.45%) consideraron bajo, 2.5(6.75%) muy bajo, concluyendo que el control y evaluación en mayor porcentaje fue medio y alto en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

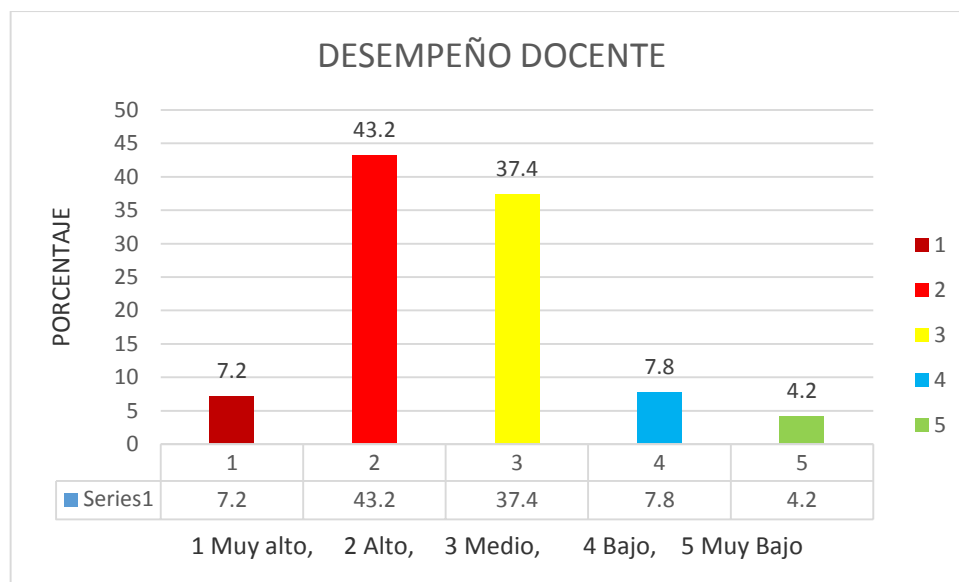
TABLA Nº 15
 Resultado del desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva
 “Maynas” – Iquitos 2015

Desempeño docente	Muy alto		Alto		Medio		Bajo		Muy bajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Nivel de desempeño.	1	2.7	19	51.3	14	37.8	2	5.4	1	2.7
2. Metodologías de aula.	3	8.1	18	48.6	11	29.7	3	8.1	2	5.4
3. Niveles de rendimiento estudiantil.	2	5.4	15	40.5	17	45.9	2	5.4	1	2.7
4. Técnicas e instrumentos de evaluación.	4	10.8	14	37.8	13	35.1	4	10.8	2	5.4
5. Planificación de la instrucción	3	8.1	16	43.2	14	37.8	3	8.1	1	2.7
6. Control y evaluación.	3	8.1	14	37.8	14	37.8	3.5	9.5	2.5	6.7
TOTAL \bar{Y}	2.7	7.2	16	43.2	13.8	37.4	2.9	7.8	1.6	4.2

FUENTE: Tablas Nº 9, 10, 11, 12, 13 y 14.

GRAFICO N° 15

Resultado sobre desempeño docente a los servidores del Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015



Fuente tabla N° 15

INTERPRETACIÓN TABLA N° 15

En la tabla y gráfico N° 15 se observa el resultado sobre desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{Y}) 1(2.7%) docentes manifestaron que muy alto, 19(51.3%) alto, 14(37.8%) medio, nivel de desempeño, pero 2(5.4%) servidores dijeron bajo y 1(2.7%) muy bajo.

Del promedio (\bar{Y}) 3(8.1%) docentes manifestaron que muy alto, 18(48.6%) alto, 11(29.7%) medio, se realiza la metodología de aulas, pero 3(8.1%) servidores dijeron bajo y 2(5.4%) muy bajo.

Del promedio (\bar{Y}) 2(5.4%) docentes manifestaron que muy alto, 15(40.5%) alto, 17(45.9%) medio, niveles de rendimiento estudiantil, pero 2(5.4%) servidores dijeron bajo y 1(2.7%) muy bajo.

Del promedio (\bar{Y}) 4(10.8%) docentes manifestaron que muy alto, 14(37.8%) alto, 13(35.1%) medio, se aplican técnicas e instrumentos de evaluación, pero 4(10.8%) servidores dijeron bajo y 2(5.4%) muy bajo.

Del promedio (\bar{Y}) 3(8.1%) docentes manifestaron que muy alto, 16(43.2%) alto, 14(37.8%) medio, se realiza planificación de la instrucción, pero 3(8.1%) servidores dijeron bajo y 1(2.7%) muy bajo.

Del promedio (\bar{Y}) 3(8.1%) docentes manifestaron que muy alto, 14(37.8%) alto, 14(37.8%) medio, se realiza planificación de la instrucción, pero 3.5(9.4%) servidores dijeron bajo y 2.5(6.7%) muy bajo.

Del promedio de Desempeño Docente (\bar{Y}) se evidencia que 2.7(7.2%) docentes, manifestaron que muy alto, 16 (43.2) alto, 13.8(37.4%) medio, 2.9(7.8%) dijeron bajo y 1.6(4.2%) muy bajo; concluyendo que el desempeño docente tiene el mayor porcentaje entre alto y medio en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” de Iquitos en el año 2015.

Con estos resultados se logra el objetivo específico, evaluar el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”. Iquitos 2015.

3.1.3. Análisis inferencial: Relación entre Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

TABLA N° 16

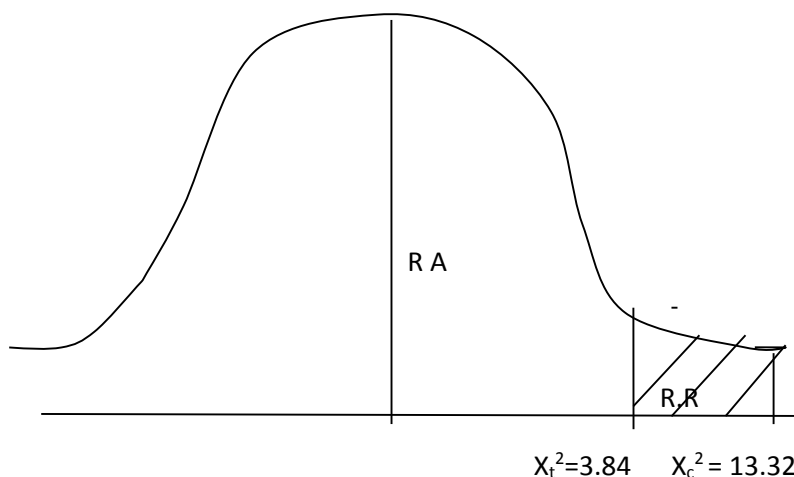
Liderazgo Directivo y desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” – Iquitos 2015

LIDERAZGO DIRECTIVO	DESEMPEÑO DOCENTE				TOTAL	
	MUY ALTO ALTO MEDIO		BAJO Y MUY BAJO			
	f	%	f	%	F	%
MUY ALTO, ALTO, MEDIO	26	70	7	18	33	88
BAJO Y MUY BAJO	3	9	1	3	4	12
TOTAL	29	79	8	21	37	100

FUENTE: Tabla N° 8 y 15

$$X^2_c = 13.32 > X^2_t 3.84, gl= 1, \alpha = 0.05\%$$

$$X^2_c > X^2_t$$



$X_c^2 \neq X_t^2$ Existe relación entre las variables, Liderazgo Directivo y Desempeño Docente. Se acepta la hipótesis de investigación; el Liderazgo Directivo se relacionar directamente con el Desempeño Docente en el CETPRO Maynas, 2015.

En la tabla N° 16 se observa el Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015.

-Para establecer y determinar que existe relación entre las variables Liderazgo Directivo y Desempeño Docente, en investigación se utilizó la prueba estadística inferencial no para métrica Chicuadrada (X^2) lográndose el objetivo específico.

- Se estableció la relación entre Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas”- Iquitos 2015.

- También se logró el objetivo general de la investigación:

Determinar la relación del Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas- Iquitos 2015.

- Al establecer la relación entre las variables: Liderazgo Directivo y Desempeño Docente, utilizando la prueba estadística inferencial no para métrica Chicuadrada (X^2) se obtuvo:

$$X^2_c = 13.32, X^2_t = 3.84, gl = 1, \alpha = 0.05\%$$

$$X^2_c > X^2_t \text{ es decir } X^2_c \neq X^2_t$$

Aceptando la hipótesis de investigación: El Liderazgo Directivo se relaciona directamente con el Desempeño docente CETPRO “Maynas”- Iquitos 2015.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de preguntas sobre Liderazgo Directivo y desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015. Nos permite referirnos a lo siguiente:

Respecto a la variable de estudio: Liderazgo Directivo, los datos obtenidos permiten inferir que existe un alto porcentaje de docentes y administrativos que asumen la conducción del CETPRO con muy alto liderazgo (7.6%), con alto liderazgo (42.1%), con medio liderazgo (29.6), en menor porcentaje asumen bajo liderazgo (13.3%) y, finalmente, un mínimo porcentaje asume bajo liderazgo (7.2%). (Tabla N° 8 y Gráfico N° 08)

Si existe un buen liderazgo directivo, el docente está más motivado para impartir sus clases, y a su vez los estudiantes tienen mayor apertura para el aprendizaje, por lo que, si se crea un ambiente adecuado, los resultados se producen de forma satisfactoria. Esto ocurre, indica Pont et al. (2009) “Si cuentan con una autonomía y apoyo suficientes para tomar decisiones importantes”.

Específicamente, la evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004):

1. El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos.
2. Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. escuelas vulnerables).

Los resultados de la evaluación global de la variable: desempeño docente, permiten inferir que existe un elevado porcentaje de docentes con desempeño satisfactorio en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2014. Muy alto (7.2%), alto (43.2%) y medio (37.4%); un porcentaje menor

obtuvieron un nivel insatisfactorio bajo (7.8%) y sólo un mínimo porcentaje obtuvo un nivel muy bajo (4.2%). (Tabla N° 15 y Gráfico N° 15).

Resultado que se asemeja a lo reportado por CARRASCO, S (2002). Cuando en la investigación: Gestión Educativa y Calidad de formación Profesional en la Facultad de educación de la UNSACA – Lima 2002 expresa que la Gestión Educativa y la Calidad de Formación de los alumnos de la Facultad de Educación con el calificativo de Regular, amerita recomendar la inmediata formulación de lineamientos de política, acordes con las necesidades de cambio y mejoramiento permanente de docentes y autoridades incluso se debe normar la participación más decidida de docentes y alumnos en los procesos de planificación estratégica, que debe realizar la Facultad de Educación, para elevar impostergablemente la calidad de formación profesional del egresado. Una política de estímulos y sanciones sería un buen instrumento técnico para motivar la participación en el desarrollo de la Facultad de Educación, y hacer que esta se convierta en una institución competitiva y de alto nivel de calidad.

Al realizar el análisis inferencial empleando la prueba estadística no paramétrica Chicuadrada (X^2) se encontró que $X^2_c = 13.32$, $X^2_t = 3.84$, $gl = 1$, $\alpha = 0.05\%$, $X^2_c > X^2_t$ aceptando la hipótesis de investigación El Liderazgo Directivo se relaciona directamente con el Desempeño Docente en el CETPRO Maynas 2015,

Respecto a la validez de la hipótesis de investigación, los resultados de la aplicación de la Prueba estadística de la Chi Cuadrada (X^2), con un nivel de significancia $\alpha 0.05\%$, con g.l. 1, permiten inferir que: que: $X^2_c = 13.32 > X^2_t = 3.84$, por lo que se concluye que: Existe una relación significativa entre los liderazgos directivos y el desempeño en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas, del distrito de Iquitos - 2015, por lo que se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. (Tabla N° 16 y gráfico adjunto)

V. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente trabajo de investigación, las conclusiones obtenidas son las siguientes:

A nivel de objetivo general:

- De acuerdo con los datos obtenidos de la evaluación global de las variables del estudio, y la aplicación de la prueba estadística de la Chi Cuadrada, con un nivel de significancia α 0.05%, se concluye que, existe una relación significativa entre Liderazgo Directivo y el Desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas, del distrito de Iquitos - 2015.

A nivel de objetivos específicos:

- Los datos obtenidos sobre la variable de estudio: Liderazgo Directivo, permiten concluir que existe un alto porcentaje de docentes y administrativos que asumen una gestión con liderazgo muy alto (7.6%), alto (42.1%), medio (29.6), en menor porcentaje asumen liderazgo bajo (13.3%) y, finalmente, un mínimo porcentaje asume liderazgo muy bajo (7.2%). (Tabla N° 8 y Gráfico N° 08).

- Los resultados de la evaluación global de la variable: Desempeño Docente, permiten concluir que, existe un porcentaje significativo de docentes del Centro de Educación Técnico Productiva Maynas, del distrito der Iquitos – 2015 que obtuvieron un nivel muy alto (7.2%), alto (43.2%), medio (37.4%) de desempeño docente; un porcentaje menor obtuvieron un nivel bajo (7.8%) y sólo un mínimo porcentaje obtuvo un nivel muy bajo (4.2%).

A nivel de hipótesis:

- Los resultados de la aplicación de la Prueba estadística de la Chi Cuadrada (X^2), con un nivel de significancia α 0.05%, con g.l. 1, permiten inferir que: $X^2_c = 13.32 > X^2_t = 3.84$, por lo que se concluye que: Existe una relación significativa entre liderazgo directivo y desempeño en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas, del distrito de Iquitos - 2015, por lo que se aprueba la hipótesis de investigación.

VI. RECOMENDACIONES

1. Al Director del CETPRO Maynas mejorar el nivel de liderazgo mediante cursos, talleres, estudios especialización para direccionar y brindar un servicio de calidad.
2. Al Director mejorar el equipamiento de los talleres y salas de cómputo con equipos de última generación y realizar las prácticas pre-profesionales en situaciones reales de trabajo para que el alumno concluya sus estudios mejor capacitado.
3. A los docentes a realizar talleres de reflexión, fortalecimiento de capacidades y crecimiento personal, durante cada módulo, con la finalidad de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje a los estudiantes.
4. A los docentes mejorar el nivel de desempeño, utilizando adecuadamente las metodologías y técnicas e instrumentos de evaluación y el tiempo en el aula.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Rueda, Leonardo (2010) El liderazgo directivo, perspectivas. Editorial ABC. Colombia.
- Canales Arévalo, María y Sabelino Torres, Héctor (2007) “Guía de orientación para la Programación modular: Ciclo Básico”.
- Carrasco Díaz, Sergio (2002). “Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional en la facultad de educación de la UNSACA”
- Cavaluzzo (2004), Cualificación del docente universitario. Universidad de Caracas.
- Chiavenato, I. (1989). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.
- Dunkin (1997). El docente y la formación profesional en los estudiantes. Edic. Paulinas.
- Drucker, Peter y Isao Nakauchi (1997) “Tiempo de desafíos tiempo de reinenciones”
- Farre y Lasheras (2002), El liderazgo directivo. II Foro de lidere Educativo-Manizales- Colombia
- González, E. (1993). Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Libertador". Maracay.
- Goode, W. (2002). Métodos de Investigación Social. Editorial Trillas. México.
- Guedez, V. (1995). Gerencia, Cultura y Educación. Fondo Editorial Tropykos´ CLACDEC. Caracas. Venezuela.
- Izarra, D., López, M. E.(2003).Indicadores del buen desempeño docente. Universidad de Carabobo.
- Ley de la Reforma magisterial. Minedu, 2005. Lima.
- Leithwood y Riehl (2005) Líderes efectivos y mejora en la gestión educativa. Editorial Kapeluz..
- López, R. (1994). Introducción al Cálculo de Probabilidades e Inferencia Estadística. Segunda Edición. Caracas – Venezuela.
- MINEDU (2014) Marco del buen desempeño docente.

- MINEDU (2010) Las guías de Práctica Pre profesional, de Programación Curricular y de Evaluación de la ETP. Programación Curricular de la Educación Técnica Productiva-
- Medley y Shannon (1994) Evaluación del docente y cambios en el trabajo académico- Ponencia.
- MED-AECI: “Catálogo Nacional de Títulos y Certificaciones”. Talleres Gráficos Tarea-Asociación. Gráfica Educativa. Perú, 1998.U
- Ministerio de Educación. (2008). Reglamento de la Ley de Reforma magisterial.
- Michael Fullan y Hall & Hord (2001- 2006) El mejoramiento escolar en la educación Básica- Universidad de Manizales.
- Monrroy, M (2012) en la tesis “Desempeño docente y rendimiento académico en matemática de los alumnos de una institución educativa de Ventanilla - Callao”
- Montenegro, I. (2003) Desempeño docente y compromiso social. Chile.
- Orellana S. Alberto (2003) La docencia y su compromiso con la educación.
- Nuthall (2004), El docente y la mejora de los aprendizajes en la educación media. Universidad de Carabobo.
- Peña, L. (1990). El Concepto de Líder. El Maestro como Líder. Editorial Monte Ávila. Caracas, Venezuela.
- Reyes, N (2012) en la tesis “Liderazgo Directivo y Desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao”
- Rodríguez. R. Juan Carlos (2006), realizó la investigación sobre la “Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la UNMSM
- Rubio, C. (1995). El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo. PLANIUC. Año XIV, N° 21. Venezuela.
- Ruiz (2010), elaboró la investigación titulada: “Influencia de la Formación Académica y Liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y Gestión de los centros educativos del nivel primaria USE 02”
- Sabelino Torres, Héctor Manuel (2009). “Orientaciones Metodológicas para la Práctica-Pre-profesional en la Educación Técnico-Productiva”.
- Segura (2003) Perfil del profesor deade la perspectiva del estudiante universitario.

- Sorados, M (2010) en la tesis "Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa",
- Spigman, E. (1992). Psicología Social de las Organizaciones. México. Editorial Trillas. Stoner, J. y Otros. (1994). Administración. Prentice – Hall Hispanoamericana S. A. 4ª Edición. México.
- Suárez, D. (1990). Los Procesos de Cambio en Instituciones Relacionadas con la Educación Venezolana, desde la Perspectiva de una Teoría sobre el Aprendizaje Organizacional. Caracas. Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez".
- The Journal (Reino Unido, 2015) Periódico. Competencias y Habilidades para ser director.
- Hunt, Barbara C. (2009). Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe Partnership for Educational Revitalization in the Américas. No 43.
- Zárate, D (2011) en la tesis "Liderazgo Directivo y el Desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima

ANEXOS



Anexo N° 01

ARTICULO CIENTIFICO

Título:

“Liderazgo directivo y desempeño docente en el Centro de Educación Técnico productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015”

Autora: Bechi PANDURO GARCÍA

Correo electrónico: bechita76@hotmail.com

Afiliación institucional:

Resumen

El presente estudio tuvo como propósito responder ¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015? El estudio fue no experimental. Con un diseño de la investigación de tipo descriptivo correlacional, la muestra estuvo conformada por el 100 % de la población: 1 Directivo, 2 Jerárquicos, 34 Docentes. Total 37 docentes.

Siendo la hipótesis: Existe una relación significativa entre Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas, del distrito de Iquitos, 2015. La técnica que se empleó para la recolección de los datos fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario de preguntas, para el análisis de los datos se emplearon tablas de presentación de datos por cada variable, gráficos estadísticos y la prueba de hipótesis de chi cuadrado. Entre los resultados más relevantes tenemos:

Liderazgo Directivo se realizó en un 79.9% en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” Iquitos 2015.

El desempeño docente se realizó en 80.2% de nivel satisfactorio en el CETPRO Maynas Iquitos 2015.

Se estableció la relación entre Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Educación Técnico Productiva “Maynas” Iquitos 2015.

El Liderazgo Directivo se relaciona con el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” Iquitos 2015.

$X^2_c = 13.32 > X^2_t = 3.84$, $gl = 1$, $\alpha = 0.05\%$ es decir: $X^2_c \neq X^2_t$

Con los resultados obtenidos se interpretó por medio de cuadros y gráficos estadísticos, aplicando la prueba de chi cuadrado, se obtuvo: $X^2_c = 13.32$ y $X^2_t = 3.84$, con una confiabilidad de 96%, por lo que $X^2_c > X^2_t$ y se aceptó la hipótesis de investigación: La gestión educativa se relaciona directamente con la calidad de formación profesional en el CETPRO Maynas, 2015.

Palabras Claves: Liderazgo, dirección, desempeño, clima organizacional.

Abstract

The present study was aimed to respond How managerial leadership is related to teacher performance in the Productive Technical Education Center District Maynas Iquitos, 2015? The study was not experimental. With a design of descriptive correlational research, the sample consisted of 100% of the population: 1 Steering, 2 Jerárquicos, 34 teachers. Total 37 teachers.

Being the hypothesis: There is a significant relationship between Senior Leadership and Teaching Performance at the Center for Productive Technical Education Maynas, District of Iquitos, 2015. The technique was used for data collection was the survey, the instrument was the quiz questions for the analysis of data tables presenting data were used for each variable, graphics and statistical hypothesis test chi square. Among the most important results we are:

Senior Leadership was performed in 79.9% in the Productive Technical Education Center "Maynas" Iquitos 2015.

Teacher performance was performed in 80.2% of satisfactory level in Iquitos Maynas CETPRO 2015.

the relationship between Executive Leadership and Teaching Performance in the Productive Technical Education "Maynas" Iquitos 2015 was established.

The Senior Leadership is related to teacher performance in the Productive Technical Education Center "Maynas" Iquitos 2015.

$X^2_c = 13.32 > X^2_t = 3.84$, $df = 1$, $\alpha = 0.05\%$ ie $x^2_c \neq X^2_t$

With the results was interpreted by statistical tables and charts, using the chi-square test was obtained: $X^2_c = 13.32$ and $X^2_t = 3.84$, with a reliability of 96%, so $X^2_c > X^2_t$ and the hypothesis was accepted research: educational management is directly related to the quality of vocational training in the CETPRO Maynas, 2015.

Keywords: leadership, direction, performance, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en que la capacidad de liderazgo y la cultura del emprendimiento ocupan un lugar importante en el quehacer educativo, se presenta la oportunidad de realizar la investigación de cómo se realizan las múltiples relaciones entre liderazgo directivo con el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015. Con este fin, los antecedentes teóricos relacionados al estudio se presentan a continuación de manera sucinta y ordenada.

Según **Reyes, N (2012)** en la tesis “Liderazgo Directivo y Desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao” la muestra lo conforman por 40 profesores del nivel secundario sin criterio de exclusión, instrumento 1, encuesta sobre estilos de liderazgo directivo; instrumento 2, ficha de evaluación de desempeño profesional docente, concluye que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao 2009.

De acuerdo a **Sorados, M (2010)** en la tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, se consideró un muestra intencionada de 3 directores, 11 docentes, 6 trabajadores de 3 instituciones educativas; los instrumentos de recolección de datos: Ficha de observación, encuesta por cuestionario, y entrevista no estructurada, concluye que el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de la instituciones educativas de la UGEL 3 – Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009.

Según **Zárate, D (2011)** en la tesis “Liderazgo Directivo y el Desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”, la muestra lo conforman 5 directores, 201 docentes, 729 alumnos de cinco instituciones educativas, instrumentos utilizados: Encuesta de cuestionario para los directores y los docentes, un cuestionario para los alumnos. Se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

Según **Monrroy, M (2012)** en la tesis “Desempeño docente y rendimiento académico en matemática de los alumnos de una institución educativa de Ventanilla - Callao”, la muestra lo conforman 94 estudiantes de sexto grado de una institución educativa, instrumentos utilizados: encuesta aplicado a los docentes, cuestionario aplicado a los estudiantes. Se concluye que existe

una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Se concluye que existe una correlación positiva entre rendimiento académico en matemática con las prácticas pedagógicas, responsabilidad en funciones laborales, relaciones interpersonales y con desempeño docente

METODOLOGÍA

La metodología que se empleó en el presente estudio fue no experimental de tipo descriptivo correlacional, porque primero se analizaron las variables independientes de manera individual y luego con los resultados se analizaron la relación entre variable independiente y dependiente.

Población. La población del presente estudio estuvo conformada por 37 servidores del CETPRO Maynas entre Directivos, jerárquicos y docentes.

Muestra. La muestra está conformada por 37 servidores del CETPRO Maynas entre Directivos, jerárquicos, docentes y administrativos

Técnica. La técnica que se empleó para recolección de datos fue: El cuestionario

Instrumento. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario y la tabla de recolección de datos.

Resultados

1. Liderazgo Directivo se realizó en un 79.9% en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” Iquitos 2015.
2. El desempeño docente se realizó en 80.2% de nivel satisfactorio en el CETPRO Maynas Iquitos 2015.
3. Se estableció la relación entre Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Educación Técnico Productiva “Maynas” Iquitos 2015.
4. El Liderazgo Directivo se relaciona con el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva “Maynas” Iquitos 2015.
5. $X^2_c = 13.32 > X^2_t = 3.84$, $g_l = 1$, $\alpha = 0.05\%$ es decir: $X^2_c \neq X^2_t$
6. Con los resultados obtenidos se interpretó por medio de cuadros y gráficos estadísticos, aplicando la prueba de chi cuadrado, se obtuvo: $X^2_c = 13.32$ y $X^2_t = 3.84$, con una confiabilidad de 96%, por lo que $X^2_c > X^2_t$ y se aceptó la hipótesis de investigación: La gestión educativa se relaciona directamente con la calidad de formación profesional en el CETPRO Maynas, 2015.

Referencias

Arévalo, J. (1997). Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad de Carabobo.

- Ary, D. y Otros. (2002). *Introducción a la Investigación Pedagógica*. 3ª Edición. Mc Graw Hill.
- Ascanio E. (1995). *El Liderazgo del Supervisor y la Motivación hacia el Mejoramiento Profesional en los Docentes que Laboran en la Tercera Etapa de Educación Básica*. Trabajo de Grado para optar al título de Magister. Universidad "Rafael Urdaneta". INSTIA. Caracas.
- Canales Arévalo, María y Sabelino Torres, Héctor (2007) "Guía de orientación para la Programación modular: Ciclo Básico".
- Carrasco Díaz, Sergio (2002). "Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional en la facultad de educación de la UNSACA"
- Carrasco Díaz, Sergio (2009) "Metodología de la investigación científica"
- Chacón, A. (1996), *Administración de Personal*. Editorial Panapo. México.
- Chao, L. (1994). *Estadística para las Ciencias Administrativas*. Mc GRAW – Hill. Tercera edición. Colombia.
- Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Drucker, Peter y Isao Nakauchi (1997) "Tiempo de desafíos tiempo de reinenciones"
- Díaz, R. (1995). *Del Diálogo a la Acción*. Volumen II. Informe de la Organización de Estados Americanos. Caracas. Venezuela.
- Esqueda, G. (1996). *Desempeño Gerencial del Director de Educación Básica en la I y II Etapa en Relación al Cumplimiento de su Rol Administrativo, Distrito Escolar Nº 10, Sector Nº 1 y 2*. Puerto Cabello. Carabobo. Trabajo de Maestría. Universidad Bicentenario de Aragua.
- Fernández, F. (1992). *Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altigracia de Orituco de la 3ª Etapa y el Clima Organizacional de Dichas Instituciones*. Trabajo de Maestría. Universidad Bicentenario de Aragua.
- González, A. (1995). *Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar*. Santino Distribuidora Escolar S.R.L. Caracas. Venezuela.
- González, E. (1993). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Libertador". Maracay.
- Goode, W. (2002). *Métodos de Investigación Social*. Editorial Trillas. México.
- Guedez, V. (1995). *Gerencia, Cultura y Educación*. Fondo Editorial Tropykos' CLACDEC. Caracas. Venezuela.
- Koontz y Otros (1994). *Administración Una Participación Global*. McGraw Hill Editores. Traducción Julio Coro Pardo. México.
- Ley de la Reforma magisterial. Minedu, 2005. Lima.
- Liendo, L. (1995). *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. Buenos Aires. Editorial

- KAPELUSZ. Biblioteca de Cultura Pedagógica.
- López, R. (1994). Introducción al Cálculo de Probabilidades e Inferencia Estadística. Segunda Edición. Caracas – Venezuela.
- MED-AECI: “Catálogo Nacional de Títulos y Certificaciones”. Talleres Gráficos Tarea-Asociación. Gráfica Educativa. Perú, 1998.U
- Ministerio de Educación. (2008). Reglamento de la Ley de Reforma magisterial.
- Ortuño, A. (1992). El Rendimiento de la Gerencia de los Administradores Escolares. Caracas. Venezuela.
- Peña, L. (1990). El Concepto de Líder. El Maestro como Líder. Editorial Monte Ávila. Caracas, Venezuela.
- Pérez, J. (1996). El Liderazgo y la Gerencia. Revista Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia.
- Requeijo – Lugo. (1987). Administración Escolar. Editorial Biosfera S.R.L. Caracas. Venezuela.
- Rubio, C. (1995). El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo. PLANIUC. Año XIV, N° 21. Venezuela.
- SABELINO TORRES, HECTOR MANUEL (2009). “Orientaciones Metodológicas para la Práctica-Pre-Profesional en la Educación Técnico-Productiva”.
- Seijas Z, F. (1991). Investigación por Muestra. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. División de Publicaciones. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Spigman, E. (1992). Psicología Social de las Organizaciones. México. Editorial Trillas.
- Stoner, J. y Otros. (1994). Administración. Prentice – Hall Hispanoamericana S. A. 4ª Edición. México.
- Suárez, D. (1990). Los Procesos de Cambio en Instituciones Relacionadas con la Educación Venezolana, desde la Perspectiva de una Teoría sobre el Aprendizaje Organizacional. Caracas. Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez".
- Tovar, G. (1999). Principios de Administración. Editorial Continental. México.

Anexo N° 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Indicadores	Índices	Metodología	Técnicas	Instrumentos
<p>General</p> <p>¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas de Iquitos, Iquitos 2015?</p>	<p>General</p> <p>Determinar la relación del Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el tipo de Liderazgo Directivo que predomina en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015 • Determinar el nivel de Desempeño de los Docentes del Centro de Educación Técnica Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015 • Determinar la relación entre el tipo de Liderazgo Directivo predominante y el desempeño docente del Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito Iquitos, 2015 	<p>El Liderazgo Directivo se relaciona directamente con el Desempeño Docente en el CETPRO Maynas del distrito de Iquitos, 2015.</p>	<p>Variable independiente (1):</p> <p>Liderazgo Directivo.</p> <p>Variable dependiente (2):</p> <p>Desempeño Docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Dirección del flujo de información. – Apertura de comunicación. – Clima organizacional – Valoración del desempeño docente. – Tipo de liderazgo. – Interés por el personal. – Toma de decisiones. <ul style="list-style-type: none"> – Nivel de Desempeño. – Metodologías. – Niveles de rendimiento estudiantil. – Técnicas e instrumentos de evaluación. – Planificación de la instrucción. – Control y evaluación. 	<p>Muy alto</p> <p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p> <p>Muy Bajo</p> <p>Muy alto</p> <p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p> <p>Muy Bajo</p>	<p>Tipo:</p> <p>No experimental - correlacional.</p> <p>Diseño:</p> <p>El diseño de la investigación será no experimental, cuyo esquema es:</p> <p>Diagrama:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <pre> graph LR M --> O1 M --> O2 O1 --- r --- O2 </pre> </div> <p>Significado de los símbolos:</p> <p>M: Muestra</p> <p>Ox: Observación a la variable independiente Liderazgo Directivo.</p> <p>Oy: Observación a la variable dependiente: Desempeño Docente.</p> <p>r: Posible relación entre variables.</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Los instrumentos que se utilizarán en el estudio serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario De preguntas para medir el liderazgo directivo. • Cuestionario De preguntas para medir el desempeño docente.



“Liderazgo directivo y desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015”.

Anexo N° 03:

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO

CÓDIGO: -----

PRESENTACIÓN

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información sobre la gestión del director. Este instrumento es uno de los elementos de la tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración de la Educación.

Solicitamos su colaboración para el llenado del cuestionario, le agradeceríamos que sus respuestas sean veraces para poder lograr con éxito los fines del estudio.

INSTRUCCIONES

Antes de proceder al llenado del cuestionario Ud. Debe leer detenidamente las siguientes instrucciones.

- Leer detenidamente cada una de las preguntas y responder de acuerdo a lo que considere pertinente.
- Debe responder a todas las preguntas del cuestionario.
- Podrá solicitar aclaración cuando encuentre alguna dificultad en las preguntas.
- La duración aproximada para el llenado del cuestionario será de 20 minutos.

LIDERAZGO DIRECTIVO

PARA DOCENTES

La evaluación es con el propósito de mejorar la Gestión Directiva, para ello es necesario realizar un sondeo de opinión sobre el liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico productiva Maynas.

INSTRUCCIONES: Califique cada pregunta con una X en el casillero de su elección.

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
MA (5)	A (4)	M (3)	B (2)	MB (1)

I. Datos Generales

1.1. Institución Educativa:.....

1.2. Ubicación:.....

1.3. Sexo: Masculino () Femenino ()

II. DATOS ESPECÍFICOS

INDICADORES	ITEMS	ESCALA VALORATIVA				
		MA (5)	A (4)	M (3)	B (2)	MB (1)
Dirección de flujo de información	1 ¿Informa con claridad y oportunamente sobre su gestión?					
	2 ¿Tiene su plan anual de trabajo actualizado?					
	3 ¿Tiene su plan operativo de trabajo actualizado?					
Apertura de comunicación	4. ¿Tiene capacidad de escuchar y retroalimentar las opiniones de sus colegas?					
	5 ¿Comunica las novedades del sector y del quehacer institucional a la comunidad?					
Clima organizacional	6 ¿Mantiene buenas relaciones con los docentes, administrativos, padres de familia y alumnos?					
	7 ¿Las relaciones interpersonales de un buen clima institucional entre docentes, administrativos y estudiantes promueve el desarrollo institucional, académico?					
Valoración del desempeño docente	8 ¿Realiza monitoreo, acompañamiento y evaluación a docentes?					
Tipo de liderazgo	9 ¿Muestra entusiasmo en la ejecución de su trabajo?					
	10 ¿Participa activamente en la gestión administrativa del CETPRO?					
	11 ¿Desarrolla el Plan Operativo Anual de manera participativa?					
	12 ¿Busca alcanzar las metas trazadas en el Proyecto Educativo institucional-PEI?					
Interés por el personal	13 ¿Realiza actividades de integración y cooperativo para el personal?					
Toma de decisiones	14 ¿Soluciona problemas institucionales y académicos con equidad de manera rápida y eficaz?					



Anexo N° 04

“Liderazgo directivo y desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015”.

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DOCENTE

CÓDIGO: -----

PRESENTACIÓN

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información sobre el desempeño docente. Este instrumento es uno de los elementos de la tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración de la Educación.

Solicitamos su colaboración para el llenado del cuestionario, le agradeceríamos que sus respuestas sean veraces para poder lograr con éxito los fines del estudio.

INSTRUCCIONES

Antes de proceder al llenado del cuestionario Ud. Debe leer detenidamente las siguientes instrucciones.

- Leer detenidamente cada una de las preguntas y responder de acuerdo a lo que considere pertinente.
- Debe responder a todas las preguntas del cuestionario.
- Podrá solicitar aclaración cuando encuentre alguna dificultad en las preguntas.
- La duración aproximada para el llenado del cuestionario será de 20 minutos.

EVALUACIÓN DE LA PLANA DIRECTIVA AL DESEMPEÑO DOCENTE

INSTRUCCIONES: Califique cada pregunta con una X en el casillero de su elección.

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
MA (5)	A (4)	M (3)	B (2)	MB (1)

I. Datos Generales

1.1. Institución Educativa:.....

1.2. Ubicación:.....

1.3. Sexo: Masculino () Femenino ()

II. DATOS ESPECÍFICOS

INDICADORES	ITEMS	ESCALA VALORATIVA				
		MA (5)	A (4)	M (3)	B (2)	MB (1)
Nivel de desempeño	1. El nivel de desempeño docente mostrado en el aula es					
Metodología	2. La metodología utilizada en el aula es de un nivel					
Rendimiento	3. Los niveles de rendimiento estudiantil son considerados					
Evaluación	4. Las técnicas e instrumentos de evaluación empleado por el profesor fue:					
Cumplimiento	5. El cumplimiento del horario fue respetado por el docente y es considerado de manera					
Control	6. El control de asistencia por su aplicación es considerado de un nivel:					
Instrumentos	7. Emplea instrumentos de evaluación apropiados para la enseñanza considerados de un nivel					

¡Muchas Gracias!



Anexo N° 04: MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Cuestionario”

OBJETIVO : “Recoger información sobre Liderazgo Directivo y Desempeño Docente”.

DIRIGIDO A : Personal Directivo, Jerárquico, y Docente del CETPRO Maynas.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Angulo Ríos, Luz Angélica

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: [] Magister [] Doctor

VALORACIÓN: [] Muy Alto [] Alto [] Medio [] Bajo [] Muy Bajo



“MATRIZ DE VALIDACIÓN”

TÍTULO DE LA TESIS: “Liderazgo directivo y desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Maynas del distrito de Iquitos, 2015”.

Variable	Indicadores	Ítems	Opción de Respuesta					Criterios de Evaluación								Observación y/o Recomendaciones			
			Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta					
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No				
Variable independiente (X): Liderazgo Directivo	Dirección del flujo de información.	1. ¿ Informa con claridad y oportunamente sobre su gestión?																	
		2. ¿ Tiene su plan anual de trabajo actualizado?																	
		3. ¿ Tiene su plan operativo de trabajo actualizado?																	
	Apertura de comunicación	4. ¿ Tiene capacidad de escuchar y retroalimentar las opiniones de sus colegas?																	
		5. ¿ Comunica las novedades del sector y del quehacer institucional a la comunidad?																	
	Clima organizacional	6. ¿ Mantiene buenas relaciones con los docentes, administrativos, padres de familia y alumnos?																	
		7. ¿ Las relaciones interpersonales de un buen clima institucional entre docentes, administrativos y estudiantes promueve el desarrollo institucional, académico?																	
	Valoración del desempeño docente	8. ¿ Realiza monitoreo, acompañamiento y evaluación a docentes?																	
	Tipo de liderazgo	9. ¿ Muestra entusiasmo en la ejecución de su trabajo?																	
		10. ¿ Participa activamente en la gestión administrativa del CETPRO?																	
		11. ¿ Desarrolla el Plan Operativo Anual de manera participativa?																	
		12. ¿ Busca alcanzar las metas trazadas en el Proyecto Educativo institucional-PEI?																	
	Interés por el	13. ¿ Realiza actividades de integración y																	

Variable	Indicadores	Ítems	Opción de Respuesta	Criterios de Evaluación										Observación y/o Recomendaciones		
	personal.	cooperativo para el personal?														
	Toma de decisiones.	14. ¿Soluciona problemas institucionales y académicos con equidad de manera rápida y eficaz?														
Variable dependiente (Y): Desempeño Docente																
	Nivel de Desempeño	1. El nivel de desempeño docente mostrado en el aula es adecuado.														
	Metodologías de aula.	2. La metodología utilizada en el aula es apropiado														
	Niveles de rendimiento estudiantil.	3. Los niveles de rendimiento estudiantil son considerados adecuados.														
	Técnicas e instrumentos de evaluación.	4. Las técnicas e instrumentos de evaluación empleado por el profesor fue apropiado.														
	Planificación de la instrucción.	5. El cumplimiento del horario fue respetado por el docente														
	Control y Evaluación.	6. El control de asistencia por su aplicación es apropiado														
		7. Emplea instrumentos de evaluación apropiados														