

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones  
educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha  
Pasco, 2023**

**Para optar el grado académico de Maestro en:**

**Liderazgo y Gestión Educativa**

**Autor:**

**Bach. Feder Narziso TOLENTINO REQUIZ**

**Asesor:**

**Dr. Jose Rovino ALVAREZ LOPEZ**

**Cerro de Pasco – Perú - 2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones  
educativas del nivel secundaria del Distrito de Yanacancha  
Pasco, 2023**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

.....  
Dr. Orlando CAMPOS SALVATIERRA  
**PRESIDENTE**

.....  
Dr. Tito Armando RIVERA ESPINOZA  
**MIEMBRO**

.....  
Dr. Julio Cesar LAGOS HUERE  
**MIEMBRO**



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión  
Escuela de Posgrado  
Unidad de Investigación

**INFORME DE ORIGINALIDAD N° 0249-2 024- DI-EPG-UNDAC**

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:  
**Feder Narziso TOLENTINO REQUIZ**

Escuela de Posgrado:  
**MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA**

Tipo de trabajo:  
**TESIS**

TÍTULO DEL TRABAJO:  
**LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE YANACANCHA PASCO, 2023**

**ASESOR (A):** Dr. José Rovino ALVAREZ LOPEZ

Índice de Similitud:  
**10%**

Calificativo  
**APROBADO**

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 30 de diciembre del 2024



**DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE**  
**Dr. Jheysen Luis BALDEON DIEGO**  
**DIRECTOR**

## **DEDICATORIA**

A Dios, Miryam, Patrick, Stephanie y Nickol por ser los seres más importantes en mi vida y ser la inspiración, fortaleza y soporte en todo momento para mi consolidación profesional. Además, a la memoria de mi hermano William.

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mis más sinceros reconocimientos a la Escuela de Posgrado por consolidar el propósito académico y profesional, del mismo modo, a la totalidad de maestros de la entidad universitaria que interactuaron con nosotros durante el desarrollo de sesiones de aprendizaje en modalidad sincrónica y asincrónica, así como también de manera presencial, del mismo modo a la totalidad de colegas maestristas que formamos parte de la mención durante la formación.

Mi especial reconocimiento y agradecimiento al Dr. José Rovino ALVAREZ LOPEZ, por su dedicación, paciencia, contundencia académica y responsabilidad, demostrada durante las fases de investigación desarrolladas en el presente estudio.

Mis más sinceros agradecimientos a mis padres Anón TOLENTINO VALDIVIA y Abelia REQUIZ JANAMPA, por sus consejos, apoyo pertinente, confianza y apoyo decidido para hacer realidad mi consolidación profesional y a mis hermanos Ronald, Mery, Bladimir, Ruth, Joel, Nohemi y Noe, por su apoyo decidido y permanente que hizo realidad lo que siempre me propuse.

Mis agradecimientos a mi esposa Miryam LEON LOPEZ, mis hijos Patrick, Stephanie y Nickol, además a la totalidad de docentes de Pos Grado de la Universidad Nacional “Daniel Alcides Carrión” quienes forjaron en mi persona principios de índole educativo considerando que el Liderazgo Educativo en las Instituciones Educativas es de suma importancia lo cual me ha motivado a desarrollar de manera decidida la presente investigación.

## RESUMEN

El estudio realizado estableció la relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha, es una investigación de enfoque cuantitativo, tipo básico, de nivel correlacional, se ha trabajado con una muestra de 35 docentes y 35 directores de las diversas instituciones educativas, se ha utilizado dos cuestionarios para establecer la relación entre las dimensiones gestión institucional, administrativa, pedagógica y monitoreo, acompañamiento y evaluación de la primera variable y preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad e identidad de la segunda variable. Los principales resultados que se obtuvieron fueron que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente por el valor de significancia de  $0,000 < 0,05$ ; asimismo el valor de Rho de Spearman es 0,568 que demuestra correlación positiva moderada entre las variables de estudio; existe relación positiva moderada entre las dimensiones gestión institucional y preparación para el aprendizaje de los estudiantes por el valor de 0,620 en Rho de Spearman, asimismo, el valor de significancia equivalente a  $0,000 < 0,05$  que valida la hipótesis de investigación; los resultados equivalentes a 0,583 en la correlacional Rho de Spearman demuestra correlación positiva moderada entre las dimensiones gestión administrativa y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes donde el valor de significancia es  $0.002 < 0.05$  demostrando que existe relación.

**Palabras clave:** Liderazgo, Desempeño docente, Gestión pedagógica, MAE, Gestión institucional., Aprendizaje

## **ABSTRACT**

The study carried out established the significant relationship between managerial leadership and teaching performance in educational institutions at the secondary level of the Yanacancha district. It is a quantitative approach research, basic type, correlational level, working with a sample of 35 teachers and 35 directors of the various educational institutions, two questionnaires have been used to establish the relationship between the dimensions institutional, administrative, pedagogical management and monitoring, support and evaluation of the first variable and preparation for learning, teaching for learning, management of the school articulated to the community and development of professionalism and identity of the second variable. The main results obtained were that there is a significant relationship between directive leadership and teaching performance with a significance value of  $0.000 < 0.05$ ; Likewise, Spearman's Rho value is 0.568, which demonstrates a moderate positive correlation between the study variables; There is a moderate positive relationship between the dimensions institutional management and preparation for student learning with a value of 0.620 in Spearman's Rho, likewise, the significance value equivalent to  $0.000 < 0.05$  that validates the research hypothesis; The results equivalent to 0.583 in Spearman's Rho correlation demonstrate a moderate positive correlation between the administrative management and teaching dimensions for student learning where the significance value is  $0.002 < 0.05$ , demonstrating that a relationship exists.

**Keywords:** Leadership, Teaching performance, Pedagogical management, MAE, Institutional management, Learning

## INTRODUCCIÓN

La investigación se ha desarrollado con el propósito de determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones de educación secundaria del distrito de Yanacancha, para lo cual se ha aplicado dos cuestionarios que han permitido recabar información relacionado con las dimensiones de gestión institucional, directivo, pedagógico y monitoreo, acompañamiento y evaluación docente; al mismo tiempo la preparación para el aprendizaje, la enseñanza a los estudiantes, gestión articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad docente.

El presente estudio fue de tipo básico, de nivel correlacional, sus resultados han demostrado que existe relación significativa entre las variables de estudio; se ha determinado que existe relación entre las dimensiones gestión institucional y preparación para el aprendizaje; gestión pedagógica y enseñanza a los estudiantes.

El trabajo académico está conformado por:

Capítulo I: Conformado por el problema de investigación con sus elementos: identificación y determinación del problema, delimitación de la investigación, formulación del problema, objetivos generales y específicos, justificación de la investigación y sus respectivas limitaciones, donde se plantea las causas, efectos y pronóstico respectivo para realizar la investigación relacionada con las variables: Liderazgo directivo y desempeño docente.

Capítulo II: Presenta información del marco teórico conformado por los antecedentes de estudio a nivel local, nacional e internacional, los constructos teóricos en estricta relación con las variables y sus dimensiones, definición de términos básicos, formulación de las hipótesis, las variables de estudio y su respectiva operacionalización.

Capítulo III: Muestra la metodología y las técnicas de investigación, conformado por el tipo, nivel, métodos, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de

recolección de datos, la selección, validación y confiabilidad de los instrumentos, técnicas de procesamiento y análisis de datos, tratamiento estadístico y orientación ética.

Capítulo IV: Presenta la información detallada de los resultados de la investigación describiendo el trabajo de campo, análisis e interpretación de resultados con presentación de tablas y figuras estadísticas; pruebas de hipótesis general y específicas, con aplicación estadística rho de Spearman por tratarse de datos no paramétricos y cualitativos, finalmente, discusión de resultados detallando las coincidencias y diferencias con los antecedentes de estudio; asimismo se considera las conclusiones, recomendaciones, referentes bibliográficos y anexos.

Finalmente, espero que los aportes del presente estudio se utilicen como fundamento para realizar otras investigaciones que permitan demostrar la importancia de los estudios relacionados con la formación profesional en una cultura digital emergente de la actualidad.

**El autor**

## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

INDICE DE TABLAS

INDICE DE FIGURAS

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Identificación y determinación del problema .....	1
1.2.	Delimitación de la investigación .....	3
1.3.	Formulación del problema.....	4
1.3.1.	Problema general .....	4
1.3.2.	Problemas específicos.....	4
1.4.	Formulación de objetivos .....	4
1.4.1.	Objetivo general.....	4
1.4.2.	Objetivos específicos .....	4
1.5.	Justificación de la investigación.....	5
1.6.	Limitaciones de la investigación .....	8

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de estudio .....	10
2.1.1.	A nivel internacional.....	10
2.1.2.	A nivel nacional .....	13
2.1.3.	A nivel Local .....	15
2.2.	Bases teóricas – científicas .....	17
2.2.1.	Liderazgo directivo .....	17
2.2.2.	Prácticas de Liderazgo Directivo .....	19
2.2.3.	El nuevo liderazgo .....	20
2.2.4.	Filosofía del liderazgo .....	24

2.2.5.	Objetivos y estilos de liderazgo .....	26
2.2.6.	El Marco del Buen Desempeño Directivo: .....	29
2.2.7.	El director escolar como líder .....	31
2.2.8.	Importancia del liderazgo en la educación .....	34
2.2.9.	El Marco del Buen Desempeño Docente: .....	39
2.2.10.	Desempeño docente .....	42
2.2.11.	Evaluación del desempeño docente .....	45
2.2.12.	Componentes de la evaluación del desempeño docente .....	48
2.2.13.	Estándares de desempeño docente .....	50
2.2.14.	Funciones del docente .....	51
2.3.	Definición de términos básicos .....	54
2.4.	Formulación de hipótesis .....	57
2.4.1.	Hipótesis general .....	57
2.4.2.	Hipótesis específicas .....	57
2.5.	Identificación de variables .....	58
2.5.1.	Variable 1 .....	58
2.5.2.	Variable 2 .....	58
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores .....	58
2.6.1.	Definición conceptual .....	58
2.6.2.	Definición operacional .....	59

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1.	Tipo de investigación .....	62
3.2.	Nivel de investigación .....	62
3.3.	Métodos de investigación .....	63
3.4.	Diseño de investigación .....	63
3.5.	Población y muestra .....	64
3.5.1.	Población .....	64
3.5.2.	Muestra .....	65
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	68
3.6.1.	Técnicas .....	68
3.6.2.	Instrumentos .....	68
3.7.	Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación ....	68

3.8.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	74
3.9.	Tratamiento estadístico.....	75
3.10.	Orientación ética filosófica y epistémica .....	75

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Descripción del trabajo de campo .....	76
4.2.	Presentación, análisis e interpretación de los resultados .....	77
4.2.1.	Resultados de la aplicación del cuestionario referido al desempeño docente dirigido a los directores de las instituciones focalizadas .....	77
4.2.2.	Resultados de la aplicación del cuestionario referido al liderazgo directivo dirigido a los docentes de las instituciones focalizadas .....	98
4.3.	Prueba de hipótesis .....	118
4.4.	Discusión de resultados .....	130

### CONCLUSIONES

### RECOMENDACIONES

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### ANEXOS

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Definición operacional de las variables de investigación, lo cual está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente.	59
Tabla 2.	Relación de instituciones y población de directivos y docentes del distrito de Yanacancha	64
Tabla 3.	Población de directivos y docentes de Yanacancha	65
Tabla 4.	Muestra de docentes y directivos de Yanacancha	66
Tabla 5.	Descripción de la variable liderazgo directivo, sus dimensiones, indicadores e ítems	68
Tabla 6.	Escala de valoración del instrumento	69
Tabla 7.	Descripción de la variable desempeño docente, sus dimensiones, indicadores e ítems	70
Tabla 8.	Escala de valoración del instrumento	70
Tabla 9.	Validación por juicio de expertos del cuestionario liderazgo directivo	71
Tabla 10.	Resultados obtenidos en la prueba piloto en relación al cuestionario liderazgo directivo	72
Tabla 11.	Resultados nivel de confiabilidad de la variable liderazgo directivo	72
Tabla 12.	Validación por juicio de expertos del cuestionario desempeño docente	73
Tabla 13.	Resultados obtenidos en la prueba piloto en relación al cuestionario desempeño docente	74
Tabla 14.	Resultados nivel de confiabilidad de la variable desempeño docente	74
Tabla 15.	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.	77
Tabla 16.	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados	78
Tabla 17.	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.	80

Tabla 18.	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados	81
Tabla 19.	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.	82
Tabla 20.	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.	83
Tabla 21.	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	84
Tabla 22.	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	85
Tabla 23.	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes	86
Tabla 24.	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.	87
Tabla 25.	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la IE.	88
Tabla 26.	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	89
Tabla 27.	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	90
Tabla 28.	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa para intercambiar experiencias para el mejoramiento del trabajo pedagógico.	91
Tabla 29.	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación en la mejora de la calidad educativa.	92
Tabla 30.	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes	93
Tabla 31.	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela	94
Tabla 32.	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	95

Tabla 33. Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos.	96
Tabla 34. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del adolescente	97
Tabla 35. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	98
Tabla 36. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje y familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje, (PEI, PAT).	99
Tabla 37. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	100
Tabla 38. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	101
Tabla 39. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural, (comités de aula, APAFA, CONEI)).	103
Tabla 40. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes (uso adecuado del tiempo a nivel institucional y aula).	103
Tabla 41. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.	104
Tabla 42. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	105
Tabla 43. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	106
Tabla 44. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continúa orientados al logro de las metas de aprendizaje.	107
Tabla 45. Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	108

Tabla 46. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	109
Tabla 47. Estimula la iniciativa de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	110
Tabla 48. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional, (Rutas de aprendizaje y mapas de progreso).	111
Tabla 49. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.	112
Tabla 50. Monitorea el desarrollo de las sesiones de aprendizaje a partir de los planes de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación socializado.	113
Tabla 51. Realiza el acompañamiento a los docentes en las diversas áreas curriculares a partir de la primera visita realizada en las aulas de clases previsto en los planes de Monitoreo y Acompañamiento.	114
Tabla 52. Elaboran las sesiones de aprendizaje a desarrollar en las aulas de clases, de acuerdo al área curricular a cargo de los docentes	115
Tabla 53. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos	116
Tabla 54. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr	117
Tabla 55. Correlaciones entre las variables de investigación	119
Tabla 56. Correlaciones entre el liderazgo directivo y la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes	121
Tabla 57. Correlaciones entre el liderazgo directivo y la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes	123
Tabla 58. Correlaciones entre la gestión pedagógica y la dimensión gestión de la escuela articulada a la comunidad	126
Tabla 59. Correlaciones entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad de los docentes	128

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales de sus estudiantes.	78
Figura 2. Elabora la programación curricular, el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes.	79
Figura 3. Contextualiza el diseño de la enseñanza, reconocimiento de intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.	80
Figura 4. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	81
Figura 5. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje con los logros de aprendizaje esperados y distribuye el tiempo	82
Figura 6. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad	83
Figura 7. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje.	84
Figura 8. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados.	85
Figura 9. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes	86
Figura 10. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna	87
Figura 11. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias y organizar el trabajo pedagógico	88
Figura 12. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	89
Figura 13. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	90
Figura 14. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa para intercambiar experiencias para el mejoramiento del trabajo pedagógico.	91

Figura 15.Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación en la mejora de la calidad educativa	92
Figura 16.La práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes	93
Figura 17.Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional relacionando las necesidades de los estudiantes y la escuela.	94
Figura 18.Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, en el marco de su trabajo profesional.	95
Figura 19.Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos	96
Figura 20.Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del adolescente.	97
Figura 21.Diagnostica las características del entorno que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	98
Figura 22.Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje, (PEI, PAT)	100
Figura 23.Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	101
Figura 24.Genera un clima escolar, basado a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	102
Figura 25.Promueve la participación de las familias para el logro de las metas de aprendizaje, sobre su capital cultural, (comités de aula, APAFA, CONEI).s.	104
Figura 26.Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa, a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.	104
Figura 27.Gestiona el uso óptimo de recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje bajo un enfoque orientado a resultados.	106

Figura 28. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando hacia el logro de los objetivos institucionales.	106
Figura 29. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar.	107
Figura 30. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación orientados al logro de las metas de aprendizaje.	108
Figura 31. Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes en función al logro de las metas de aprendizaje.	109
Figura 32. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	110
Figura 33. Estimula la iniciativa de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.	111
Figura 34. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, de los lineamientos de la Política Curricular Nacional	112
Figura 35. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.	113
Figura 36. Monitorea el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, desarrollando el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación socializado en las horas colegiadas a nivel de áreas.	114
Figura 37. Realiza el acompañamiento a los docentes en las diversas áreas curriculares a partir de la primera visita en las aulas de clases.	115
Figura 38. Elaboran las sesiones de aprendizaje a desarrollar en las aulas de clases, de acuerdo al área curricular.	116
Figura 39. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos	117
Figura 40. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, efectivo del tiempo y los materiales educativos	118
Figura 41. Dispersión simple entre liderazgo directivo y desempeño docente	120

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

Las diversas instituciones educativas son dirigidas por profesionales que tienen una formación administrativa y pedagógica. Al combinarse los aspectos administrativos y pedagógicos es posible que la administración de la institución educativa quede garantizada.

Esta primera aproximación del autor de la presente investigación es producto de la experiencia profesional que se adquiere al interior de la institución educativa, especialmente en el trato continuo con la dirección del plantel.

Sin embargo, la dirección del plantel no se reduce al conocimiento y experiencia en la administración y la pedagogía en sí, sino que va más allá, es decir, tiene mucho que ver el liderazgo directivo.

Si bien el concepto tradicional de líder hacía mención a alguien capaz de dirigir a un grupo humano, en la actualidad viene adquiriendo otro concepto. Al respecto Álvarez, M. (2001:59) señala: "... en estos momentos se están poniendo en cuestión casi todas las teorías clásicas del liderazgo ante los cambios tan

vertiginosos que se están produciendo en casi todas las organizaciones humanas debido a la irrupción de las nuevas tecnologías de la información que han desposeído de este elemento básico de poder a los líderes tradicionales...” Si tomamos esta definición para ubicarnos en el contexto, podemos indicar que los directores deberán asumir un liderazgo a la luz de los grandes avances científicos y tecnológicos del mundo contemporáneo.

No obstante, vemos con preocupación cómo algunas instituciones educativas del distrito de Yanacancha, Pasco tienen problemas internos, las que se evidencian muchas veces en conflictos entre directores y el personal docente o directores y padres de familia. En ciertos casos, los directores son cambiados de manera continua, dejando entrever la existencia de problemas de liderazgo.

Es posible que en el problema de la falta de un liderazgo adecuado en las instituciones educativas influyen muchos factores. Las ideologías de los docentes, el comportamiento negativo de algunos, la intromisión de ciertos padres de familia problemáticos, etc., son algunos de estos factores que podrían estar asociados a la falta de liderazgo.

Sin embargo, es necesario conocer la percepción de los docentes y demás trabajadores de las instituciones educativas del distrito de Yanacancha respecto al liderazgo de sus directores, habida cuenta que es un distrito con poblaciones heterogéneas y en donde existen diversas situaciones problemáticas.

En otro plano, el desempeño docente tiene mucho que ver con el liderazgo, debido a que un buen liderazgo podrá consolidar una eficiencia y eficacia de los subordinados, en este caso los docentes.

Es decir, el trabajo pedagógico de los docentes no es excluyente en la institución educativa; más bien, es incluyente, debido a que una serie de factores están asociados a su desarrollo.

Sin embargo, la realidad educativa nos demuestra que, por un lado, hay deficiencia en el liderazgo de los directores de muchas de las instituciones educativas en el distrito de Yanacancha; del mismo modo, el desempeño docente de algunos docentes no es efectivo ni eficaz. En ese contexto, urge demostrar qué relación existe entre ambas variables para, sobre la base de esto adoptar medidas a fin de mejorar tanto el liderazgo y el desempeño docente con miras a ofrecer una educación de calidad.

Los resultados de la investigación podrán, sobre la base del conocimiento del liderazgo de sus directores, asumir otras conductas y adoptar medidas con la finalidad de mejorar la administración de estas instituciones a fin de mejorar la calidad de la educación que tanta falta hace al país.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

### **1.2.1. Delimitación espacial:**

El trabajo de investigación se realizó en el distrito de Yanacancha, Provincia Pasco, Región Pasco, ubicado en los pisos ecológicos de un clima frío, cuya altitud es de 4200 m.s.n.m. zona de la Sierra Central, Región Puna.

### **1.2.2. Delimitación social:**

(Unidad de análisis): lo conforman la totalidad de directores y docentes de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Yanacancha.

### **1.2.3. Delimitación conceptual:**

Para describir y caracterizar el liderazgo directivo y el desempeño docente considerando sus dimensiones respectivamente.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cuál es la relación del liderazgo directivo con la preparación para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023?
- b. ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023?
- c. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023?

### **1.4. Formulación de Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación del liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha – Pasco 2023.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a. Establecer la relación entre el liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023

- b. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023.
- c. Establecer la relación entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023.

### **1.5. Justificación de la investigación**

El presente trabajo de investigación es de gran pertinencia porque permite encontrar la influencia del liderazgo que debe evidenciar de los directores en el desarrollo pedagógico, observé que había un ambiente enrarecido por varias circunstancias, algunas de las cuales eran fruto de la crisis por el poco conocimiento sobre el comportamiento humano en las organizaciones la que se debe analizar de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinaria debido a ello, las relaciones interpersonales en la organización deben considerarse como un todo deben verse como un todo, para lo cual el líder debe poseer habilidades técnicas que son imprescindibles para el éxito en la gestión escolar. (Martín; Leiva; Brenes; 2019, Vol. 64 Issue 2, p1 - 18. 18p.), que se presenta y otras hacían referencia a la falta de autonomía para dirigir.

Durante mis años como directivo encontré Instituciones centrados en programas y proyectos muy diversos con intereses variados, pero todos tenían un denominador común: conseguir el progreso de la educación a través del desarrollo de la institución educativa. Ninguno de estas organizaciones quería sentir un reino de Taifas dado que estaban deseando la cooperación entre centros afines, aspectos que la administración no potencia demasiado, más bien crea un ambiente

competitivo entre ellas, en su afán de elevar las posiciones de nuestros centros en los ránquines europeos o mundiales.

Tras estas reflexiones se aborda la presente investigación acerca de cómo debe ser el perfil del director de una entidad educativa básica, qué competencias directivas y de gestión debe tener, por lo que, se realiza el presente estudio para establecer un aporte que sirva de referente para la gestión educativa.

Los directivos que posean las competencias de gestión, humana y técnica y sus componentes las que engloban otras sub competencias de máxima importancia lo que se justifica en frases que son propias de mi reflexión sobre el funcionamiento y avance de una institución educativa, y seleccionando las propuestas de algunos expertos implicados en los grupos de discusión donde la competencia de gestión se justifica en la frase: Los centros requieren de líderes que mejoren la docencia y las prácticas educativas, optimizando los recursos. La competencia técnica: La dirección de la institución educativa impulsa las nuevas tecnologías, como medio del logro de los aprendizajes; y la competencia humana: Para crear los programas de mejora deben colaborar el resto de los agentes implicados en el programa por su calidad humana y la mejora continua.

### **Justificación Legal.**

En la Ley General de Educación N° 28044, que presenta en el artículo 2 sobre concepto de la educación: La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas (...).

En el Reglamento de Educación Básica Regular D.S. N° 013-2004-ED; el D.S. N° 004-2006-ED que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28628, que regula la participación de las Asociaciones de Padres de Familia en las Instituciones

Educativas Públicas. D.S. N° 009-2005-ED, que aprueba el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo.

### **Justificación Científica**

La ciencia que brindó los lineamientos al trabajo de investigación fue la Sociología. La Sociología es la ciencia que tiene por objeto el estudio del hombre en sociedad. Su importancia reside en su aplicabilidad y en la utilidad que puede brindar al hombre y a la sociedad. La sociología se concibe como la disciplina que observa y analiza todos los fenómenos sociales con la finalidad de comprender sus causas prever anticipándose así al futuro en lo referente a los posibles problemas y fenómenos de la sociedad.

Entre sus conceptos básicos tenemos: La sociedad es la agrupación de individuos, familias y/o clanes que se unen para facilitar el logro de algunos de los objetivos de la vida. La base de la sociedad son las relaciones humanas de orden económico, político, religioso, cultural principalmente.

### **Justificación Pedagógica**

La corriente pedagógica que dio los lineamientos al trabajo de investigación es la Constructivista.

El constructivismo es una posición compartida por diferentes tendencias de la investigación psicológica y educativa, entre ellas se encuentran las teorías de Piaget (1952), Vigotsky (1978), Ausubel (1963), Bruner (1960), y aun cuando ninguno de ellos se denominó como constructivista sus ideas y propuestas ilustran las ideas de esta corriente. El constructivismo es una teoría que intenta explicar cuál es la naturaleza del conocimiento humano. El aprendizaje es esencialmente activo, el alumno es el responsable de su propio aprendizaje, logra la transferencia de lo teórico hacia lo práctico.

Se basa en los estudios del socio constructivismo o de estudios histórico-social o sociocultural de Lev Vigotsky, porque toma como referente fundamental el contexto donde se desarrollará el proceso educativo, toma como referente fundamental el contexto donde se desarrollará el proceso educativo. Vigotsky, ha planteado, que el aprendizaje no es actividad individual, sino más bien, social y le concede especial importancia al medio en el cual se desenvuelve. Señala que en el desarrollo cultural del niño, toda función aparece dos veces: primero a nivel social y más adelante a nivel individual, primero entre personas y después en el interior del propio niño. Esto puede aplicarse a la atención voluntaria, a la memoria lógica y a la formación de conceptos. Todas las funciones superiores se originan como relaciones entre seres humanos.

De esto se infiere que el desarrollo humano depende de los instrumentos sociales que luego pasan a ser psicológicos. Vigotsky propuso: “Si cambiamos los instrumentos de pensamiento que utiliza el niño, su mente tendrá una estructura radicalmente distinta”.

Señala que el desarrollo psicológico está ligado a la educación y la cultura, por lo tanto, no acaba en la adolescencia a la juventud, sino que dura toda la vida. En contraposición a Piaget quien sostiene que existen etapas invariables por las cuales toda persona debe pasar y que están determinadas por el desarrollo biológico, Vigotsky dice: “El rasgo esencial de nuestra hipótesis es la noción de que los procesos evolutivos no coinciden con los procesos de aprendizaje. Por el contrario, el proceso evolutivo va a remolque del proceso de aprendizaje”.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación**

Las dificultades y limitaciones que se presentaron durante el estudio fueron las siguientes:

- **De carácter bibliográfico**, en las diferentes bibliotecas donde se ha recurrido para fortalecer los conocimientos del presente estudio no se han encontrado textos actualizados relacionados con la investigación, la mayoría de ellos se encuentran en línea y en las bibliotecas se encuentran textos desactualizados.
- **De carácter económico**, es otra de las limitaciones que está relacionada con la investigación y está en estricta relación con el financiamiento de la misma en sus diversas facetas, toda vez que, desde la aplicación de instrumentos, la consulta a bibliografía actualizada y otros aspectos es preciso tener la solvencia económica suficiente para llevar a cabo con éxito la investigación.
- **De nivel práctico**: Se cuenta cerca de 35 directivos, pero los resultados se podrán generalizar para los otros directivos de las instituciones del nivel de educación básica regular que sean similares.
- **Factor tiempo**, el tiempo es la principal limitación para conseguir la información necesaria y realizar su evaluación correspondiente, esto debido a la responsabilidad laboral, familiar y el desplazamiento que se realiza entre los ciclos porque desarrollan sus trabajos académicos en horarios diferentes y en algunas ocasiones los trabajos de campo no permiten aplicar los instrumentos en su oportunidad para procesar la información.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio**

##### **2.1.1. A nivel internacional**

Se ha ubicado los siguientes trabajos académicos:

**Acosta, (2017). Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución educativa técnica San Luis Gonzaga del Espinal.** El objetivo fue "evidenciar las prácticas de liderazgo ejercidas. En el ámbito metodológico, se caracteriza por ser de tipo descriptiva mixta o multi paradigmática, bajo el paradigma del positivismo, constructivista o interpretativo. El estudio concluye que el director tiene un alto grado de aceptación dentro de los maestros en casi un 50% del total, existe una admiración por el rol que desempeña el director dentro de la entidad educativa ya que en su labor refleja un fomento al trabajo participativo y una comunicación constante con los miembros de la comunidad educativa".

**Aporte:** El rol del directivo dentro de las instituciones educativas cumple un rol importante debido a que es el encargado de organizar las diversas

comisiones que permitan afrontar los diversos compromisos como institución educativa, permite al líder pedagógico ser efectivo y pragmático en muchos aspectos para elevar el rendimiento académicos de los estudiantes.

Bravo (2018). **El liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del Desempeño docente, de la Unidad Educativa de Educación General Básica, de la ciudad de Loja, periodo 2016 – 2017**. El objetivo fue "analizar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente. En el aspecto metodológico, es cuantitativa, no experimental y de desafío transversal. Se concluye en que existe un reconocimiento del 83% del grupo al director como líder, también el 98% indica que el director motiva a la comunidad educativa en su trabajo, sin embargo, las sugerencias de esta comunidad no son muy tomadas en cuenta. Finalmente, se indica que el modelo de liderazgo que resalta es democrático y de estilo constructivo".

**Aporte:** El liderazgo directivo para la mejora del desempeño docente en el nivel secundaria, se logrará a partir del liderazgo democrático y constructivo, permitiendo desarrollar el desempeño docente efectivo dentro de las aulas de las IIEE.

Gonzales (2017). **Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá**. El objeto fue "proponer una teoría sustantiva sobre el liderazgo directivo en instituciones educativas públicas, para el logro del éxito escolar de los estudiantes como factor de calidad educativa, partiendo del análisis realizado a los diversos estamentos de la comunidad". Se caracteriza metodológicamente por ser un estudio cualitativo. Finalmente, se concluye en

que los directivos son conscientes de que existe una tendencia a caracterizarse por ser líderes dentro de la entidad educativa en el ámbito administrativo, lo cual no es suficiente ya que debe de este liderazgo también debe de ser gerencial y pedagógico para lograr el éxito escolar.

**Aporte:** El liderazgo directivo efectivo que conlleva a la mejora de los aprendizajes es gerenciar la parte administrativa y pedagógica de las IIEE, evidenciando el liderazgo para el logro del éxito escolar en todos los ámbitos de la educación.

El resultado más importante de la investigación fue que los directores de las instituciones educativas tomaban como estilo de liderazgo predominante el autoritarismo y la anarquía en algunos casos y son pocos quienes poseen el estilo adecuado como son el democrático y situacional; estos hechos generaron el rompimiento de relaciones entre sus miembros, asimismo afecta el buen desempeño de los docentes en las mencionadas instituciones, provocando consecuentemente crisis, lejos de buscar la calidad educativa en un marco de consenso y armonía entre sus miembros. De igual manera durante la etapa de recopilación de datos el investigador fue testigo del clamor de los alumnos en el sentido, de que sus profesores deben unirse para darles un buen servicio, cual es la calidad educativa.

Los datos relacionados al desempeño de los docentes no permiten concluir que en la mayoría de los centros educativos del lugar existe un bajo nivel de desempeño docente por cuánto está influenciado entre otros por el estilo de liderazgo de los directores.

En conclusión: El estilo de liderazgo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes es el estilo democrático y situacional

del director, que motiva a los docentes, y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos. En tal sentido debido a los factores señalados el clima institucional es deficiente, el mismo que conlleva al rompimiento de las relaciones humanas entre sus miembros, debilitando la integración y una buena organización que les permita buscar mejorar la calidad educativa en los diversos ciclos de estudio.

Esta forma de trabajar en la escuela y con la comunidad permite incorporar la multiplicidad de variables que la conforman como una realidad compleja, articulándola en la gestión institucional.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Se ha localizado los siguientes trabajos académicos:

**Canlla (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa Inca Garcilaso de la Vega Cusco, 2017***". El objetivo fue "determinar la relación entre el Liderazgo del director y el Desempeño Docente. La investigación es cuantitativo, correlacional. El estudio concluye que el liderazgo directivo incide altamente en el desempeño docente en un 65%; sin embargo, existen debilidades en la función directiva como la falta de preparación o capacitación en el cargo, lo cual se manifiesta en la falta de organización y motivación a las docentes en su quehacer educativo"

**Aporte:** Para el logro de la mejora del desempeño docente en las IIEE, el liderazgo directivo es preponderante, debido a que es el responsable de influenciar en un mejor desenvolvimiento de los mismos de manera efectiva en su labor diario cuando estén frente a los estudiantes.

**Jara, (2016). Liderazgo Directivo y su relación con el clima laboral de la institución Educativa 86473 Marcelino Sandoval Torres, Caraz, 2015.** El

objetivo fue "determina el grado de relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral. En el ámbito metodológico, la se caracteriza por ser descriptivo, correlacional. La investigadora concluye en que se evidencia una relación positiva y significativa entre las variables. Respecto a la relación entre los niveles de comunicación del director y el clima laboral, se verifica la correlación entre estas al 95% de significancia. Además, existe correlación positiva entre la dimensión dirección del líder educativo y el clima laboral. La búsqueda del desarrollo de personas se relaciona con el clima laboral, evidenciándose una correlación positiva considerable. La transformación organizativa también se relaciona significativamente con el clima laboral".

**Aporte:** El liderazgo directivo para la mejora de la labor docente depende de la forma como fomenta una mejora en un clima institucional, lo cual favorece en una relación amical dentro de las IIEE generando un bienestar docente.

**Calero, E. (2003). Rol de las relaciones humanas en una organización:**  
**Estudio de caso.** Las conclusiones del estudio dan cuenta de que los recursos humanos son todas aquellas personas que conforman la organización y ayudan al logro del objetivo empresarial. Cada una de estas personas tiene funciones específicas que cumplir dentro la organización. Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos. La esencia de las relaciones humanas es la valoración del ser humano; por lo tanto, otro factor determinante para la producción y rendimiento de las personas es la motivación. La motivación es un estímulo básico que dirige la conducta humana influyendo en los deseos, necesidades y ambiciones; por ello en toda organización se deben agotar los esfuerzos por crear incentivos materiales o inmateriales, a fin de reconocer su esfuerzo.

**Aporte:** Las relaciones humanas dentro de las IIEE favorece al mejor rendimiento docente en un ambiente de cordialidad, motivando una mejora en las relaciones interpersonales en la comunidad educativa.

En cuanto a las relaciones públicas, toda empresa debe establecer un canal de comunicación con su público, ya sea interno o externo, porque éste constituye una pieza fundamental de la empresa.

En conclusión: se tiene la importancia de las relaciones públicas, las cuales sirven para establecer una relación mutua con el público gracias a la cual la empresa puede comprender las necesidades del público y, a su vez, éste puede conocer los propósitos de la empresa.

### **2.1.3. A nivel Local**

León, O. (2013). *El Liderazgo del director y su Relación con el Desempeño de los Docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Yanacancha Cerro de Pasco 2012*, concluye indicando que el liderazgo no es una simple cualidad que pueda tener un director; es un conjunto de experiencias, conocimientos, actitudes y conductas que puede asumir para dirigir profesional y eficazmente una institución educativa., en ese sentido, se presentan estrategias de liderazgo con el propósito de que directores y los docentes no tengan problemas, sobre todo en aquellas instituciones conflictivas, y se pueda mejorar la educación que es el fin supremo del trabajo pedagógico y administrativo, docentes como de directores de una IE.

**Aporte:** El liderazgo directivo muestra su mejora a partir del cumulo de experiencias adquiridas por el directivo, lo cual se plasma al momento de dirigir de manera profesional y eficaz en las IIEE.

Choque, M. (2008). *El Liderazgo participativo y la gestión educativa en las instituciones educativas primarias estatales del medio urbano de Chaupimarca - Pasco*, concluye indicando que los directores no reflejan en sus gestiones un estilo de Liderazgo Participativo, teniendo una desaprobación de acuerdo a la opinión de los docentes, de acuerdo a los instrumentos de investigación aplicada, asimismo de acuerdo a las opiniones de los docentes, la Gestión Educativa de los directores de la IIEE, a partir de las opiniones de los docentes se tiene una opinión de desaprobación, indicando que el liderazgo directivo no influye en la mejora del rendimiento docente dentro de las aulas de clase.

**Aporte:** El liderazgo directivo para la mejora del desempeño docente, debe tener como punto de partida, el liderazgo participativo, lo es preponderante en la gestión educativa de las IIEE, se refleja dicha acción en la mejora del desempeño docente frente a los estudiantes.

De otro lado, con la culminación de la investigación, ésta podrá servir como fuente de información y antecedente para realizar otros estudios tendientes a solucionar o contribuir a la solución de los muchos problemas que se presentan en el sistema educativo peruano, sobre todo en momentos críticos social, académico y cultural.

En conclusión: al conocerse la opinión de los docentes, de manera empírica y sistematizada, se podrán diseñar estrategias que conduzcan a resolver los conflictos que puedan darse al interior de dichas instituciones.

## **2.2. Bases teóricas – científicas**

### **2.2.1. Liderazgo directivo**

Liderazgo no es un término popular en la educación. Su uso es muy escaso, tal vez porque no se considera que sea útil o necesario, o tal vez por una alergia a la autoridad que perdura de otros tiempos. También es posible que se confunda con autoritarismo o que se considere que choca frontalmente contra el igualitarismo a ultranza tan propio de la educación pública.

En un grupo u organización, ejerce liderazgo cualquier persona a la que las demás le reconocen una cierta preeminencia de tipo intelectual, profesional o social, cuyas opiniones merecen ser escuchadas y cuyos puntos de vista son valiosos para la dinámica del grupo y el funcionamiento de la organización.

Para Bass, B. (1995:76), liderazgo y dirección, aunque tienen relación, no son en absoluto conceptos sinónimos. La persona con liderazgo puede estar investida de autoridad formal, como por ejemplo ejercer un cargo directivo en un centro educativo, o puede carecer de posición jerárquica. Se da ciertamente el caso de personas que ejercen funciones directivas pero que carecen de liderazgo, tal vez como consecuencia de los métodos de selección y designación.

Por su parte, Pascual, A. (1999:83), menciona que un líder o una líder (tanto en educación como en cualquier otro ámbito de actividad) se definen por un complejo entramado de cualidades. Debe conocer muy bien su ámbito de trabajo y las relaciones de éste con el mundo exterior a la organización. El ejercicio cotidiano del liderazgo requiere una mente abierta e inquisitiva que posea la capacidad intelectual de analizar la realidad y de estructurar la complejidad de las diversas situaciones que se presenten.

Según el MINEDU 2012; el Marco del Buen Desempeño Docente “define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país”. Dicho de otra manera, es la visión y las expectativas que tiene el Ministerio de Educación sobre su plana docente hacia lo que se quiere proyectar en las aulas hacia sus estudiantes, realizando un esfuerzo por alcanzar la calidad y la equidad en la educación, todo ello para la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

Es bueno indicar que el Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2032, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”; de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

De ahí podemos indicar que un líder no puede ser pasivo, ha de tener ganas de aprender, de escuchar y de actuar. A su vez es necesario que disponga de la capacidad de comunicar y de persuadir a las personas, que sea honesto y que tenga voluntad y fuerza interior. Si al liderazgo se le suma la tarea de dirección de una organización o de parte de ella, es imprescindible que además tenga capacidad de tomar decisiones y de asumir los riesgos que éstas implican. Tal vez parezca muy exigente, pero pienso que una persona sin estas cualidades no reúne

los requisitos suficientes para poder ejercer un papel de liderazgo en una organización.

### **2.2.2. Prácticas de Liderazgo Directivo**

Para Bolívar (2010) la habilidad para mejorar una institución educativa obedece al ejercicio del liderazgo de los equipos directivos contribuyendo a erigir la capacidad interna de mejora dinamizando, alentando y ayudando a que la organización aprenda a desarrollarse. Esto conlleva a desarrollar prácticas de liderazgo que explicaremos a continuación

#### **Establecer rumbos**

Leithwood (2009) nos dice que establecer rumbos se basa en apoyar al equipo a poder tener una comprensión dirigida y compartida de sus objetivos referido a la organización que es entendida en una propósito o visión. Esta práctica se concretiza de diversas formas que se explica a continuación:

Se considera que los directivos y los docentes por pertenecer a una organización educativa construyen sus relaciones basadas en armonía trabajando mancomunadamente hacia a un objetivo común, (m. Beck, citado por Leithwood (2009) refiere que las metas compartidas además posibilitan guiar las actividades en un camino común para conseguir unos excelentes resultados.

Existen estudios respecto a la motivación humana que mencionan que cuando las metas retadoras hacen que las personas se motiven más, considerando que sean metas que puedan concretarse. "Es necesario que las altas expectativas sean también para la conducta y éxito de los docentes y el personal que colabora en el proceso de mejora escolar; que de acuerdo a la percepción de sus capacidades y las condiciones en las que labora, las personas se disponen hacia las metas trazadas para la organización" (Anderson, 2010). Considero que la

exigencia en cuanto a las metas se da en un contexto de confianza en las habilidades del personal por ende ellos mostraran mayor motivación para la realización de las metas, formando parte de los objetivos trazados para el mejoramiento de la escuela.

### **2.2.3. El nuevo liderazgo**

En el proceso educativo de la segunda ola hemos tenido un modelo de educación estandarizada; este tipo de educación fracasó porque fue incapaz de desarrollar individuos creativos adecuados para sobrevivir a los rápidos y grandes cambios. Ahora la educación necesita nuevos modelos, nuevas formas en donde se puedan potenciar e impulsar las diferentes capacidades de cada individuo.

Por las características que presenta este nuevo proceso de la tercera ola, podemos observar que carece de direcciones preestablecidas, es decir estamos asistiendo a una transformación nunca antes vista en los campos sociales, políticos y económicos, cuyo producto es el nacimiento de una Nueva Civilización basada en el Conocimiento, Liderazgo y la Creatividad. Esta sociedad de la tercera ola que va naciendo está tratando de articular valores y paradigmas, utilizando al conocimiento como poder (Coronel, J. 2000:100).

Según Escudero, J.. (2000:104), los nuevos enfoques surgen a partir de antiguas teorías, para poder entender un poco esta idea nos remitimos a Thomas Kuhn quien descubrió que dentro del desarrollo de las ciencias se generan rupturas, crisis y huecos, donde teorías enteras van a sucumbir, surgiendo nuevas, hasta que nuevamente entren en crisis y se derrumben. Entonces podemos decir que para comprender nuevas formas dentro del pensamiento social-moderno, necesariamente estarán en revisión permanente los antiguos y vigentes esquemas.

En la actualidad, según Gairin, J. (2000:81), existe el consenso de que dirige quien está consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Este ejercicio de liderazgo transformacional consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa. En éstos es trascendente la actitud de liderazgo transformacional con relación a la mejora de la IE.

El líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

Los procesos mencionados son los que facilitan la existencia de líderes transformadores, son los medios en donde se generan de manera espontánea las aptitudes, el carisma personal y el perfeccionamiento constante.

En este liderazgo educativo para Gento, S. (1 999:102), existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que la enseñanza es una actividad en que ciertas personas ejercen su poder de influencia en otras; estas influencias, a veces imperceptibles, se ejercen, por una parte, en una relación de desigualdad de poder y autoridad entre profesores y alumnos: el maestro es quién pone las calificaciones, el que indica quien participa, quien brinda su punto de vista.

Por otra parte, en respuesta a la intencionalidad educativa, es decir, las que lleva a cabo cada maestro con las actividades que se propone realizar para alcanzar los fines educativos de su programa, también es él quien plantea lo que debe aprenderse. No podemos ser indiferentes, por tanto, ante este tipo de interacción que se establece entre los profesores y los alumnos, ni ante lo que pretendan enseñar ni el cómo. De ahí que toda tarea educativa tenga implícita una función de liderazgo.

Es ahí donde el nuevo papel de liderazgo evoluciona. No podemos pasar por alto que una relación de desigualdad puede atropellar el estilo democrático e integral que postulan los pedagogos postmodernos; a su vez el nuevo enfoque constructivista propone que en ese “enseñar-aprender” debe haber un ejercicio permanente que incluya a los actores del proceso, independientemente de los roles maestro-alumno. (Jiménez, A. 2001:111).

Esta propuesta hace que, como profesores, debemos abstraernos del sentimiento de saberlo todo. Se trata de algo que cuesta mucho trabajo entender porque muchos alumnos aún no se han acostumbrado a construir su propio aprendizaje, sino a querer saber para aprobar un examen, sin analizar y sin discrepar de lo que el maestro propone como cierto.

La tarea directiva, como líderes transformacionales, consiste en crear a partir de lo que conocen los alumnos, a partir de sus conocimientos previos, estrategias que reconstruyan sus aprendizajes, y al cabo del tiempo, lo vuelvan a “desaprender- aprender”. En esta era postmoderna, el saber no es absoluto, sino relativo. De ahí que se hable de ese proceso “aprender-desaprender-aprender”.

Los cambios que se están produciendo en las organizaciones debido a las nuevas tecnologías y a la mundialización de la economía, van a influir muchísimo en el cambio de estilo de los líderes actuales.

**a) Los cambios profundos en la cultura organizacional**

Hay que pensar en la naturaleza cambiante del trabajo, que será discontinuado, inestable e impredecible. Además, la realidad cambiará de manera vertiginosa y frecuente. Los trabajadores ya no se sentirán atados por lazos de fidelidad y comunión de intereses. Esto dificulta las relaciones laborales, entonces ¿en qué se basarán las mismas? La tarea fundamental será la eliminación del viejo aglutinante basado en el ejercicio de un tipo de liderazgo jerárquico y externo.

**b) Los nuevos profesionales serán más independientes**

La clave está en reclutar profesionales que trabajen con entusiasmo, en un proyecto que consideren que va a mejorar su trayectoria profesional. Noer, M. (1996:132) plantea cinco puntos básicos del nuevo aglutinante:

- La motivación y el compromiso están ligados a la superación profesional.
- La posibilidad de realizar un trabajo excelente, al servicio de los demás.
- El compromiso y la productividad no disminuyen por la lealtad a uno mismo, al equipo y a la profesión.
- El liderazgo es diferente cuando lo que interesa es la calidad, la satisfacción del usuario y no la del jefe.
- La seguridad personal como buen profesional, sobre la seguridad del puesto de trabajo.

**c) Los ejecutivos que liderarán las nuevas organizaciones**

Las nuevas tecnologías y la conciencia de que el personal es el factor clave de la eficacia organizacional, han influido en el cambio del rol del antiguo líder, a quién no le queda más remedio que asumir el rol de facilitador, que ayuda con su visión cualificada y su misión compartida a conseguir que el trabajo salga adelante, con niveles de calidad competitivos. Esto permite afirmar que el nuevo liderazgo será conocido por lo que haga, por su competencia y por saber hacer eficazmente, por la visión que proporcione y por su credibilidad personal. y sus capacidades.

**2.2.4. Filosofía del liderazgo**

La filosofía de liderazgo docente se encamina a la transformación del presente, mediante la calidad de los servicios educativos. No hay que olvidar que el líder docente influye en todos los alumnos mediante sus actos propios y su postura ante los valores éticos y la normatividad institucional. El profesor es transmisor de esa normatividad, la personificación de los valores que se desean transmitir. Sólo de esta manera se establece un espíritu elevado de confianza mutua entre su grupo, se impulsa el cumplimiento de las tareas y la creatividad para alcanzar mejores niveles, se estimula y reconoce el esfuerzo de los alumnos en un clima de libertad de acción e innovación de las actividades propias, se superan las situaciones adversas tan arraigadas dentro del sistema, y se hace a un lado la ineficacia para emprender el camino que haga ver la grandeza del ser humano. En una institución, el líder permite o no esa metamorfosis, es el portador-transmisor de la normatividad institucional, lo que debe hacerse por convicción propia, asumiendo el compromiso y la responsabilidad de desempeñarse con profesionalismo y demostrando una disposición para el

cambio. Para contribuir a la integración, según Lorenzo, M. (2002:119) de un equipo de trabajo poderoso, se requiere la combinación de confianza de un profesional de la educación, un líder educativo, y un objetivo común compartido: la clase de personas que se desea formar en cada uno de los alumnos. Se necesitan líderes que se comprometan con su vocación y sus convicciones; que propicien el desarrollo personal, ético y profesional de todos los miembros de su comunidad, y que tengan la visión del porvenir, para constituirse en guías de sus educandos.

Muchas cosas deben modificarse para que este nuevo “líder educativo” se convierta en “el poder de UNO”, con la convicción de que no es el artífice del cambio. Cuando algo cambia, se modifica el entorno en su conjunto, nada escapa de la sinergia que desatan los procesos: los individuos, los grupos, las naciones; el mundo no escapará a los efectos de la tala de los bosques, ni de la contaminación de los ríos y los mares, ni de la perforación de la capa de ozono, ni de los cambios climáticos. Ante las consecuencias de todos nuestros males, sólo queda una esperanza: el hombre.

Esa esperanza apunta al líder transformacional como un hombre nuevo, un maestro que pueda discernir; que no repita; que tenga una visión integral, no rígida; que propicie las relaciones interpersonales, no el individualismo; que comparta sin egoísmos; que dirija el movimiento, formando, a su vez, líderes que aseguren su continuidad y que transformen los cambios en valores compartidos, que mejoren las estructuras sociales y culturales existentes.

El liderazgo educativo demanda para Marcelo, C. y Estebanarz, A. (2000:121), una modificación en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo piensa y siente en el salón de clase; requiere un enfoque

mental más flexible y dispuesto al cambio permanente de nuestro entorno. El líder educativo insiste en los procesos aprender-desaprender aprender y entiende la necesidad de un desarrollo para la cooperación y la solidaridad.

A su vez, para Murillo, E. y Pérez, M. (1999:107), el liderazgo implica un compromiso moral y ético que el maestro transmite con su actitud personal; significa grandeza, cargada de todos los valores que como misión deben transmitirse a las nuevas generaciones. La verdadera motivación para seguir en este camino de liderazgo transformacional, resulta del sentido de orgullo, honor, autoestima y valor propio. Es la única forma de disfrutar los logros, desarrollar el potencial y porque el auto respeto lo demanda.

#### **2.2.5. Objetivos y estilos de liderazgo**

El principal objetivo es orientar el pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general. Las metas deben instaurar el espíritu del grupo que promueva a los miembros del mismo, no sólo para cumplir con sus deberes, sino para hacerlo más allá de lo esperado.

Aunque no existe una manera “correcta” de dirigir, es posible identificar los estilos más comunes de dirección y cómo afecta la forma en que funcionan los grupos bajo distintas circunstancias. La mayoría de los líderes tienden a ser, ya sea con orientación hacia el deber (autoritario), o con orientación hacia las personas democráticas.

- El líder orientado hacia el deber ejerce de una manera más directa el control sobre la agrupación. Los líderes de la visión determinan la presentación del tema. Realizarán el análisis del procedimiento y manifestarán de qué manera procederá el grupo para llegar a una decisión. Es probable que reseñen las

tareas específicas para cada miembro del equipo y que sugieran los papeles que quieren que ellos representen.

- El líder democrático o con orientación hacia las personas puede proponer matrices del tema, sugerir el procedimiento y ofrecer tareas y cargos para los individuos. Pero en cada faceta del debate, el líder con orientación hacia la gente promueve la participación del grupo para determinar lo que en efecto se llevará a cabo. Todos se sienten con la libertad de ofrecer sugerencias para modificar las propuestas del líder. Lo que el grupo realice con el tiempo se determinará por él mismo. Estos líderes tienden a escuchar, estimular, facilitar, aclarar y apoyar. En el análisis final, sin embargo, es el grupo el que decide. Cada estilo, para Álvarez, M. (2002:145) posee ventajas y desventajas:
- Se realiza más trabajo bajo el mando de un líder orientado hacia la misión que un líder que se encauce hacia la gente.
- La motivación y la originalidad son mayores bajo el mando de un líder orientado hacia las personas.
- Un liderazgo orientado hacia la misión puede crear descontento entre la gente y tener como consecuencia una menor creatividad individual.
- Se demuestra más cordialidad en los grupos con orientación hacia las personas de su entorno.
- Un estilo de Liderazgo particular exitoso depende de la situación:
  - ¿Qué tan buena son las relaciones interpersonales del líder con el grupo?;
  - ¿Qué tan claramente se definen los deberes y objetivos del grupo?, y
  - ¿Hasta qué grado acepta el grupo que el líder tiene una autoridad genuina para dirigir?

Algunas situaciones serán favorables para el líder en todas las dimensiones: cuando éste tiene buenas relaciones interpersonales con la agrupación, la meta está clara y el grupo acepta la autoridad del líder. Algunas situaciones no serán favorables para el líder en todas las dimensiones: cuando éste tiene malas relaciones interpersonales con el grupo, el objetivo no es claro y cuando el grupo deje de aceptar la autoridad del líder. Entonces, por supuesto, existen situaciones que son en partes favorables y en parte no para el líder en las diferentes dimensiones, así que, no se trata de qué estilo es siempre mejor; es una cuestión de qué clase de circunstancias están presente (Álvarez, M. 2002:146).

Los líderes de la misión son más eficaces en situaciones favorables o extremadamente desfavorables. En situaciones positivas, donde el líder tiene buenas relaciones interpersonales un objetivo y la aceptación del grupo, el líder puede enfocarse por completo en la misión. En situaciones muy negativas, existen muy pocas cosas que el líder puede hacer para mejorar las percepciones de los miembros, por lo que puede dedicar todo su tiempo a la labor. Por lo que es probable que el liderazgo orientado hacia las personas sea más eficaz en esas situaciones moderadamente buenas, o malas, en las que el líder tiene más que ganar al mejorar las relaciones interpersonales, al aclarar el objetivo y al desarrollar credibilidad con el grupo. Para Jiménez, A. (2001:125), el nuevo estilo de liderazgo se definirá por los siguientes principios:

- Liderazgo de subsidiariedad. El nuevo liderazgo deberá delegar en sus colaboradores las responsabilidades propias de su cargo, que se distribuirán en función de la capacidad y de resultados, no en función de la fidelidad.
- Liderazgo de prestigio. El liderazgo se va a fundamentar en el principio de prestigio que proporciona el poder de la pericia, del conocimiento, de la

competencia, que en el fondo son los que generan resultados y la satisfacción del cliente y del trabajador, es decir, el prestigio del éxito.

- Liderazgo del cambio. La capacidad de incentivar a los colaboradores para adaptarse permanentemente a los ritmos de innovación, que van a exigir los tiempos nuevos.

El líder del futuro será aquel que sea capaz de crear una cultura y valores centrados en estos principios. El liderazgo, en el futuro, será una función no permanente, que surgirá de la situación concreta que demande un tipo concreto de liderazgo para sacar adelante un proyecto determinado. Existirán también líderes designados que serán los que diagnostica de forma permanente, capaces de facilitar recursos de experto a diferentes personas, en diferentes momentos y de promocionar el liderazgo colaborador emergente (Conger, A. 1999:70)

#### **2.2.6. El Marco del Buen Desempeño Directivo:**

Según el MINEDU 2016; En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la IE. En general, la IE como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales, como internacionales. El diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos es educar y la demanda educativa del siglo XXI.

La educación en el país tiene un sinnúmero de necesidades y demandas, las mismas que nos plantean retos y desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Sin embargo, la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela,

en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad. La escuela, constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2003), no obstante, su situación varía de acuerdo al contexto en que se ubica. La mayoría de escuelas tienen carencias y presentan dificultades que se manifiestan en el escaso logro de aprendizajes de sus estudiantes y en la contribución mínima en su formación integral; lo que amerita una toma de acción urgente para impulsarla a que cumpla la función que le corresponde.

La escuela que queremos se organiza en tres componentes cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para todos los y las estudiantes.

1. Gestión de los procesos pedagógicos.
  2. Convivencia democrática e intercultural.
  3. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad
1. **La gestión de procesos pedagógicos** está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela liderado por el equipo directivo para promover y garantizar el logro de los aprendizajes.
  2. **La convivencia democrática e intercultural** está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de las y los estudiantes; promoviendo la construcción de un entorno seguro acogedor y colaborativo.
  3. **El vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad** implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye, tanto a la mejora de los aprendizajes, como a la

promoción del desarrollo local. Este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida, por ello, en una gestión escolar centrada en los procesos pedagógicos resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos, orientando sus aportes hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes desde su propio rol.

### **El Liderazgo Pedagógico:**

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico.

A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como "...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

#### **2.2.7. El director escolar como líder**

**El director escolar es el administrador de la organización llamada escuela.** Entre las funciones que le competen se encuentra una que es esencial: ejercer liderazgo. Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en

una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros.

**La importancia de las personas se hace evidente.** Este líder también favorece que los subordinados puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar la profesionalización de sus empleados. Este líder “propicia la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio (Bass, B. 1995:181).

**Toda escuela exitosa tiene por lo menos un líder efectivo.** En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiando las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino.

#### **a) El compromiso político con la calidad la educación**

Definir indicadores de calidad es sumamente difícil, y esta dificultad aumenta cuando se trata de la satisfacción del cliente con un servicio, ya que la subjetividad juega un papel muy importante. Álvarez, M. (2001:154), afirma que se fundamenta la filosofía de la calidad en los principios detallados a continuación:

- La orientación de toda la actividad dirigida a la satisfacción del cliente usuario.
- La mejora continua como método de trabajo.

- La gestión con datos en los que se basa el modelo de autoevaluación y feedback entre consumidor, producción y comercialización.
- El liderazgo como elemento impulsor de la calidad.
- La gestión de procesos como forma de prevenir los costos de la no calidad.
- El trabajo en equipo y la cultura de la participación voluntaria en los procesos de calidad.

**b) Una reflexión sobre la necesidad de liderazgo en la escuela**

A veces se identifica el liderazgo con el “poder” y casi todas las preconcepciones sobre el mismo, tienen connotaciones negativas. Investigaciones realizadas sobre el perfil de los equipos de gestión en España, constataron que, en la mayoría de ellos, no eran conscientes de ejercer ningún tipo de liderazgo institucional e informal.

Los profesores establecen que el “liderazgo” poco tiene que ver con la “dirección”. Este liderazgo según Murillo, F. y Pérez, A. (1999:191), permanece oculto de forma natural, cuando una situación de poder y conflicto lo reclama. Se asegura que en el sistema educativo de España, la conducción es administrativa. Suele estar ocupada por un profesor, durante uno a tres años, ejerce tareas burocráticas y de representación.

El trabajo de los equipos de conducción de perfil administrativo es “verbal y burocrático”. Una parte del profesorado demanda una conducción con cierto tipo de liderazgo que se identifique con el ejercicio de la autoridad, que proporcione seguridad, criterios y protección.

### **2.2.8. Importancia del liderazgo en la educación**

Gairin, J. (2000:175), menciona que se ha confirmado que la conducción académica, tanto profesional como técnica, experta en organización, como en su rol de líder institucional, es “un factor determinante de la calidad educativa” por las siguientes razones:

**1º Razones de tipo sociológico:** Ningún grupo humano funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, pero este factor no es admitido, entre otras, por las siguientes:

- En las estructuras profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder y en la educación, con más motivo. Todos los profesores poseen título universitario que los capacita para un liderazgo.
- Este liderazgo de hecho limita o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo a lo mencionado.
- En la enseñanza que depende de una “cultura administrativa”, cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista procedimental y normativo; a lo sumo aceptan que se los supervise, le recuerden la normativa y los represente — el director técnico — frente a la administración y a los padres.

**2º Razones de tipo psicológico:** Cuando un grupo se ve obligado a trabajar en una mínima dinámica de colaboración, impuesta por las leyes o por la cultura social, se generan tensiones entre los objetivos de la institución y los intereses corporativos o personales de los miembros del grupo. “Es necesario que el líder armonice los objetivos institucionales y personales”, esta tarea le corresponde al “líder”. (Conger, A. 1999:196).

**3º Razones de tipo profesional:** Existen dos aspectos en la “gestión de un grupo”.

Estos aspectos son:

- La consecución de resultados de calidad, en función de la satisfacción del cliente usuario.
- Las relaciones humanas.

**a) Cómo conocer a los líderes potenciales de una escuela de calidad**

Una lista de capacidades sobre el nuevo liderazgo aplicado a la educación, responde a la imagen de un equipo de liderazgo compartido, que sea capaz de contemplar en su conjunto la mayoría de las capacidades que se exigen para dirigir en clave de calidad. Los equipos que ejercen algún tipo de liderazgo institucional poseen las siguientes características:

- Tienen una visión clara y conocida por todos, expresada a través de su proyecto de dirección.
- Traducen su visión y altas expectativas a colaboradores, docentes, estudiantes y padres de familia.
- Establecen un clima escolar que favorece la consecución de objetivos.
- Supervisan y evalúan el progreso de los profesores.
- Disponen de recursos profesionales.
- Se guían por objetivos.
- Dan ejemplo de trabajo duro y constante.
- Reconocen la singularidad de los profesores y desde ella los hacen crecer profesionalmente.
- Son flexibles y dialogantes.
- Son hábiles para conseguir que los profesores desarrollen habilidades de liderazgo.

- Se preocupan por la persona.
- Conocen la dinámica interna de la organización.
- Son tolerantes con la ambigüedad.
- Abordan problemas, relacionan sus causas-efectos y aportan soluciones.
- Les preocupan las soluciones y no los culpables.
- Establecen sistemas de comunicación.
- Crean relaciones de amistad con su personal, sin dejar de lado su autoridad.
- Son seguros de sí mismos
- Son amables y de buen carácter.

**b) El liderazgo instruccional**

Un factor importante, según Escudero, M. (2000:181), para el éxito en la escuela es “la energía” que es capaz de proporcionar a su funcionamiento, el liderazgo instructivo de ciertos equipos de conducción. Actualmente, son escasos los programas que den importancia a este perfil. El proceso de enseñanza-aprendizaje y el alumnado como protagonista deben ser el núcleo de atención de los actos de liderazgo. Para ser eficaz, hay que priorizar en función de la importancia y necesidad que proporciona la misión y la visión de toda IE, lo cual permite alcanzar los objetivos trazados.

El líder institucional es aquella persona que posee capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores. Existen cinco dimensiones según Coronel, J. (2000:201), que mejor definen este tipo de liderazgo:

- Dimensión del proyecto de dirección: que define y comunica la visión que tiene de la enseñanza, orientada hacia el aprendizaje.

- Dimensión de la instrucción: que comprende el tiempo que debe dedicar a la coordinación y a la articulación de currículum.
- Dimensión de la formación: para asesorar, orientar y apoyar al profesorado desde el punto de vista del desarrollo de los programas educativos.
- Dimensión de la interacción y de las relaciones humanas importante para promover un clima positivo y ordenado de aprendizaje.
- Dimensión de la evaluación: espacio propio del seguimiento y supervisión de todos los procesos educativos.

**c) El liderazgo transformacional**

Este liderazgo es considerado como el modelo del “futuro”. Serán los líderes de las organizaciones que aprenden, que cambian y que se adaptan, haciendo frente a los retos de las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de los destinatarios activos del servicio, mediante la mejora continua de sus procesos.

Pascual, R. (1999:97) presenta este paradigma de liderazgo aplicado a la escuela, con estos argumentos:

- La conducción académica de tipo administrativo está dejando de tener sentido: Dejará de existir y recaerá en los mismos empleados que trabajan, en equipos con cierta autonomía y se supervisarán ellos mismos, para conseguir los objetivos. Las estructuras jerárquicas terminarán siendo sustituidas por una serie de esferas de influencia, articuladas por la visión del líder y por la misión compartida.
- Las organizaciones se adaptan a las demandas sociales de más calidad: Existe una exigencia de calidad que está generando cambios en las

organizaciones, gestión de las relaciones humanas como dinamizadoras de los procesos de calidad. Los trabajadores pasan de ser subalternos a colaboradores que participan, la satisfacción del personal va unida a la satisfacción del usuario.

- El “líder transformacional” para Jiménez, A. (2001: 204), es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la misma. Respecto a los alumnos, el “liderazgo transformacional” tiene conciencia de que son el núcleo y el objeto fundamental de su trabajo. Identifica sus intereses con el interés de la educación de los niños; este líder sabe que los buenos resultados de los alumnos significan el éxito de su proyecto, lo que significa:
- Dedicar tiempo a la relación con los alumnos de forma personal. Debe ser una presencia visible y asequible.
- Poseer conocimientos básicos de la evolución psicológica y de los procesos de socialización de los niños y adolescentes.
- Intervenir en las situaciones de conflicto entre profesores y alumnos de forma objetiva.
- Velar por la participación efectiva de los alumnos, tanto en sus propias estructuras como en las estructuras compartidas.
- Asumir como propio y velar porque los principios educativos y valores definidos en el Proyecto Educativo tomen cuerpo en la vida cotidiana tanto dentro como fuera de las aulas.

El liderazgo transformacional en relación con los profesores, sabe que los docentes son el instrumento clave de la educación de los alumnos. De ellos

depende el éxito o fracaso en su proyecto de gestión. El modelo de dirección que se postula parte de dos principios.

El liderazgo transformacional entiende el trabajo con los profesores desde el presupuesto de que, solamente desarrollando sus capacidades profesionales y personales puede alcanzar ciertos niveles de calidad educativa. Para ello, señala Marcelo, C. y Estebaranz, A. (2000:211), dedicará su tiempo a:

- Integrar a la mayor parte de los profesores alrededor de un proyecto elaborado en forma colaborativa.
- Crear condiciones organizativas que faciliten el crecimiento y el desarrollo de las habilidades específicas del educador.
- Facilitar información periódica y continua a los profesores sobre su propio trabajo.
- Potenciar el staff administrativo de forma que agilice la tarea administrativa que hasta ahora ha corrido a cargo del profesorado.
- Fomentar la participación en actividades de formación continua tanto personal como en equipo.

#### **2.2.9. El Marco del Buen Desempeño Docente:**

Según el MINEDU 2012; Hoy el país y el mundo requieren que la profesión docente se resitúe en los cambios que vienen sucediendo. En materia de balance, la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promovía una relación acrítica con el conocimiento, propiciando una actitud y un pensamiento dogmáticos. Se encontraba una escuela en la que predominaba una cultura autoritaria sustentada en el ejercicio de la violencia y de la obediencia, es decir, una disciplina heterónoma, una escuela ajena al mundo cultural de sus estudiantes y de las comunidades en las que estaba inserta.

En consecuencia, la sociedad actual pide a los educadores preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción. Los cuestionamientos sociales a los sistemas escolares y a los propios docentes exigen sistemas de desarrollo profesional que aseguren una formación del magisterio a la altura de los cambios sociales, que los acompañe y hasta los anticipe.

Para generar cambios duraderos en la identidad, el saber y la práctica de la profesión docente, tenemos que lograr una cohesión en torno a una nueva visión de la docencia que comprometa a maestras y maestros de manera protagónica. El Marco de Buen Desempeño Docente es un primer paso en esa dirección.

### **La docencia y la escuela que queremos:**

Para el logro de los aprendizajes fundamentales se requiere que la escuela asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, exhiba una gestión democrática y lidere la calidad de la enseñanza. Esto le exige movilizarse para alcanzar los aprendizajes previstos promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones. Además, es indispensable que la escuela propicie una convivencia inclusiva y acogedora, que redefina sus relaciones con la comunidad sobre la base del respeto por la cultura, y el rol de los padres de familia y demás actores locales.

La “Escuela que queremos” presenta las siguientes características:

#### **a) La gestión escolar:**

El director y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, líderes

comunitarios y padres y madres de familia), la cual funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes.

**b) La convivencia:**

Se promueve un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo. Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto de las diferencias culturales, lingüísticas y físicas, así como en la valoración incondicional de la identidad cultural y los derechos de todos y todas. Se confía en las capacidades de los estudiantes y en sus posibilidades de aprender por encima de cualquier adversidad.

**c) La relación escuela – familia - comunidad:**

Hay un nuevo pacto escuela-comunidad, centrado en los aprendizajes y en los procesos pedagógicos. La experiencia social, cultural y productiva de la localidad, así como sus diversos tipos de saberes, se vuelven oportunidades de aprendizaje en el aula y la escuela, y los maestros comunitarios (sabios y sabias) participan de los procesos de aprendizaje. Las diversas familias conocen y comprenden los tipos de aprendizajes que deben promover hoy las escuelas, con la orientación de las autoridades del sector, y proponen otros que consideran necesarios para sus hijos, así como la forma apropiada de lograrlos.

**d) Los procesos pedagógicos:**

Se aprende a través de la indagación. Los docentes propician que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación. Se aprende también de manera colaborativa: se propicia que los estudiantes

trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades. Se atiende con pertinencia la diversidad existente en el aula, se consideran las características individuales, socioculturales y lingüísticas de sus estudiantes, lo mismo que sus necesidades. Se desarrollan y evalúan competencias, capacidades creativas y resolutivas, como los criterios de evaluación.

#### **2.2.10. Desempeño docente**

Como recuerda Chiavenato, A. (1987:80), “ya en 1911 Taylor consideraba el desempeño laboral como el motor de la producción, por lo que el cuidado con los incentivos, principalmente los de carácter efectivo, constituyó desde temprano uno de los puntos fuertes de la organización científica del trabajo. La idea básica era que la remuneración basada en el tiempo no estimulaba a ninguno a trabajar más y debería ser sustituida por una remuneración basada en la producción de cada operario”.

La evaluación de desempeño es planteada por la gestión como uno de los más importantes indicadores en los convencionales tableros de control de resultados organizacionales. La formalización de los sistemas de evaluación de desempeño se asocia con el hecho de que los juicios sobre el desempeño, formales o informales, existieron siempre, considerando que la definición formal de criterios tiende a disminuir los errores (Kahalas, H. 1985:23).

La propuesta por Latham y Wexley, citada por Caetano, A. (1990:56), según la cual “La evaluación de desempeño profesional, en cuanto sistema formal y sistemático de apreciación del trabajo desarrollado por los colaboradores de una organización, surgió como componente de la gestión de recursos humanos,

prácticamente desde que la gestión de las organizaciones comenzó a ser teóricamente elaborada y sistematizada”.

El concepto de desempeño raramente es referido de modo aislado, disociado de la expresión “evaluación de desempeño”. Se trata de una redundancia, puesto que el propio término suscita ya la obligatoriedad de un juicio, y como tal, de una evaluación por competencias.

Las expresiones flotación, aprobación o juicio están también asociadas a los sistemas de evaluación de desempeño, aunque no existe mucha precisión terminológica sobre el significado de cada uno de estos términos.

El concepto de desempeño es hoy considerado como elemento clave en las estrategias de reforma y modernización de las organizaciones. Bouckaert, G. (1998:57) admite que, en el sector público, la medición de desempeño (técnicas) es un proceso evolutivo realizado en diferentes niveles, siendo el primero el macronivel (país o región-nivel de la sociedad); el segundo, el mesonivel (políticas elaboradas por una organización como un todo); y, el tercero, el micronivel (medición característica de una agencia o de un departamento en particular). El conjunto de estos tres niveles de los sistemas de evaluación de desempeño es preponderante en la determinación del grado de convergencia y de consistencia de las evaluaciones, influenciando, por un lado, su validez y confiabilidad, y posibilitando, por otro, reajustes derivados de las anomalías o puntos débiles identificados.

Para muchos, el docente es un trabajador de la educación. Para otros, la mayor parte de los docentes son esencialmente servidores públicos. Otros lo consideran simplemente un educador. También puede considerársele como un profesional de la docencia y aun, hay quienes todavía lo consideran una figura

beatífica y apostólica. Aunque establecer la distinción pueda parecer una trivialidad, optar por una u otra manera de concebir al docente puede tener importantes implicancias al proponer un sistema de evaluación de su desempeño.

Concebirlo, simplemente, como un trabajador de la educación o como un servidor público, estaríamos en una comprensión ambigua, poco específica y desvalorizando del rol del docente. Por una parte, es evidente que muchos trabajadores o servidores públicos podrían caer dentro de esa clasificación sin ser docentes, ya que son muchas las personas que perciben una remuneración por prestar una diversidad de servicios en dicho ámbito. “Por otra parte, entenderlo como educador, puede resultarnos además de también genérico y poco claro, ya que en principio todos educamos y todos somos educados, sino que puede hacer referencia a la mítica imagen del docente “apóstol de la educación”, con una misión que al trascender lo mundano pierde una característica propia de todo servicio profesional, a saber, la rendición mundana y social de cuentas por la calidad del servicio prestado” (Feldman, O. y Palamidessi, M. 2000:132).

Es indispensable precisar la misión educativa específica del docente y en ese contexto, cuáles son los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que corresponden a esas tareas. Su misión es contribuir al crecimiento de sus alumnos. Contribuir, desde los espacios estructurados para la enseñanza sistemática, al desarrollo integral de las personas, incorporando sus dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas, sociales y morales.

Para Schwab, J. (1999:109), “su función es mediar y asistir en el proceso por el cual los estudiantes desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los derechos individuales y sociales. Para realizar esta misión los

docentes necesitan creer en ella y en que es posible realizarla bien”. En opinión de Delanoy, F. (2001:03), “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 campos 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”.

En campos específicos como la docencia, la competencia se expresa de manera muy particular: “Una competencia es un set de destrezas, valores y comportamientos que un profesor ha adquirido y que puede movilizar para enfrentar una situación en el aula”

(Delanoy, F. 2001:1). Esta concepción es amplia y general; por eso, para Cerda, H. (2003:250), “las competencias sólo tienen forma a través del desempeño, porque no es posible evaluarlas directamente sino por medio de la actuación, el desempeño es un término proveniente de la administración de empresas y particularmente de la gestión de recursos humanos y los criterios para selección de personal”.

### **2.2.11. Evaluación del desempeño docente**

La evaluación del docente es tan importante y necesaria como la evaluación del alumno. En la medida que la evaluación arroje resultados con

mínimo margen de error, es posible que la toma de decisiones, sobre la base de estos resultados, contribuyan a mejorar la calidad del proceso de enseñanza y, consecuentemente, del aprendizaje del estudiante.

Para Mateo, J. (2005:95) “Existe, sin duda, un renovado interés por el papel que juega la evaluación del profesorado en la mejora de la universidad. De hecho, las comunidades educativas no pueden sustraerse a la creciente preocupación social en torno a cómo introducir en todos sus ámbitos los modelos de gestión de la calidad, y es evidente que existe la convicción de que detrás de cualquier mejora significativa en la escuela subyace la actividad del profesorado. Por todo ello, establecen la conexión nacional entre los vértices del triángulo: evaluación de la docencia-mejora y desarrollo profesional del profesorado-mejora de la calidad de la institución educativa, es fundamental para introducir acciones sustantivas de gestión de la calidad”.

Las diversas experiencias de evaluación del desempeño docente nos demuestran que las finalidades o las razones por las que se puede implementar un sistema de evaluación del desempeño docente son varias, y estas mismas experiencias nos demuestran que no se trata de alternativas excluyentes ya que todas ellas contribuirían, unas más y otras menos, a mejorar la calidad de la docencia y con ello la calidad de los procesos educativos y de manera especial en la mejoría de los aprendizajes.

Dado que el trabajo del docente es el principal factor que determina el aprendizaje de los estudiantes, la evaluación del desempeño docente se halla definida como estrategia para el mejoramiento de la calidad educativa en los países desarrollados, y en buena parte de los denominados en vía de desarrollo. En Inglaterra, por ejemplo, ha habido un interés creciente “en estándares y

competencias requeridas por los profesores al ingresar a la profesión junto a la voluntad por establecer un sistema efectivo de evaluación del desempeño de los profesores en servicio” (Emery, H. 2001:1).

El propósito fundamental del sistema de evaluación, nos dice Feeney, S. (2001 :211), es el de mejorar la calidad del desempeño de los docentes, en función de un mejoramiento de la educación ofrecida en los establecimientos del país. Los objetivos generales de este sistema de evaluación deben ser:

- Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de docentes. En la medida en que se proponga un sistema que presente metas alcanzadas de mejoramiento docente y oportunidades de desarrollo profesional, los profesores se sentirán estimulados a tratar de alcanzarlas y alentados cuando lo hagan. El desarrollo profesional puede ocurrir en varias esferas de la vida del profesor. Mejorar su conocimiento y capacidades en relación a sí mismo, a sus roles, el contexto de escuela y sus aspiraciones de carrera.
- Contribuir al mejoramiento de la gestión pedagógica de los establecimientos. Esto ocurrirá en la medida que se cumpla el objetivo anterior. Mejorará su modo de enseñar, sus conocimientos de contenido, sus funciones como gestor de aprendizaje y como orientador de jóvenes, sus relaciones con colegas y su contribución a los proyectos de mejoramiento de su establecimiento educacional.

Favorecer la formación integral de los educandos. En la medida en que se cuente con profesionales que están alertas respecto a su rol, tarea y funciones y saben cómo ejecutarlas y mejoradas, su atención se centrará con más precisión en las tareas y requerimientos de aprendizaje de los estudiantes, como también en sus necesidades de desarrollo personal.

### 2.2.12. Componentes de la evaluación del desempeño docente

Según Elola, N. y Toranzos, L. (2000:08-10), es posible afirmar que en todo proceso de evaluación reconocemos la presencia de ciertos componentes:

- a) **Búsqueda de indicios:** ya sea a través de la observación o de ciertas formas de medición se obtiene información, esa información constituyen los indicios visibles de aquellos procesos o elementos más complejos que son objeto de nuestra evaluación. En este sentido siempre hay que tener presente que toda acción de evaluación finalmente se lleva a cabo sobre un conjunto de indicios que se seleccionan de modo no caprichoso sino sistemático y planificado, pero no por ello dejan de ser indicios. Por ejemplo, la indagación sobre la adquisición de determinadas competencias por parte de un grupo de alumno requiere de la búsqueda de indicios, de pistas que nos permitan estimar la presencia o ausencia de dichas competencias.
- b) **Forma de registro y análisis:** a través de un conjunto variado de instrumentos se registran estos indicios, este conjunto de información que permitirá llevar a cabo la tarea de evaluación. En este sentido resulta positivo recurrir a la mayor variedad posible de instrumentos y técnicas de análisis con carácter complementario ya que en todos los casos se cuentan con ventajas y desventajas en el proceso de registro y análisis de la información.
- c) **Criterios:** un componente central en toda acción de evaluación es la presencia de criterios, es decir de elementos a partir de los cuales se puede establecer la comparación respecto del objeto de evaluación o algunas de sus características. Este es uno de los elementos de más difícil construcción metodológica y a la vez más objetable en los procesos de evaluación. Por una

parte, se corre el riesgo que se planteaba inicialmente de reducir toda la evaluación a una acción de carácter normativo en el cual solo se intenta establecer el grado de satisfacción o insatisfacción de determinadas normas. Por otra parte, se puede caer en la tentación de eludir la búsqueda o construcción de criterios con lo cual toda acción de evaluación resulta estéril ya que solo es posible hacer una descripción más o menos completa del objeto de estudio, pero no resulta factible realizar un análisis comparativo. La mayor discusión en materia de evaluación se plantea alrededor de la legitimidad de los criterios adoptados en una determinada acción evaluativa, es decir quién y cómo se definen estos criterios. Esto se incrementa teniendo en cuenta lo que se planteaba inicialmente de la débil cultura evaluativa de nuestra práctica pedagógica dentro de las aulas de la IE.

- d) Juicio de valor:** íntimamente vinculado con el anterior, pero constituyendo el componente distintivo de todo proceso de evaluación se encuentra la acción de juzgar, de emitir o formular juicios de valor, este es el elemento que diferencia la evaluación de una descripción detallada, o de una propuesta de investigación que no necesariamente debe contar con un juicio de valor. Este es un elemento central de toda acción evaluativa y el que articula y otorga sentido a los componentes definidos anteriormente por lo que tanto la búsqueda de indicios, las diferentes formas de registro y análisis y la construcción de criterios estarán orientadas hacia la formulación de juicios de valor con respecto al rendimiento académico de los estudiantes.
- e) Toma de decisiones:** por último, la toma de decisiones es un componente inherente al proceso de evaluación y que lo diferencia de otro tipo de indagación sistemática. Las acciones evaluativas cobran sentido en tanto

soporte para la toma de decisiones. Este es un elemento que adquiere importancia central y no siempre es tenido en cuenta por quienes llevan a cabo los procesos de evaluación y/o quienes lo demandan. Volver la mirada sobre el componente de toma de decisión significa reconocer que toda acción de evaluación es una forma de intervención que trae aparejada la toma de decisiones en algún sentido, aun cuando la decisión sea la inacción y por lo tanto los procesos o fenómenos objetos de evaluación sufren algún tipo de modificación como consecuencia de las acciones de evaluación. Por ello se vuelve imprescindible tener presente con anterioridad cuáles son e o los propósitos o finalidades que se persiguen con la evaluación propuesta.

### **2.2.13. Estándares de desempeño docente**

Podemos destacar a los estándares de desempeño y las normas como los elementos clave en el proceso de educación. En términos generales, un estándar es tanto una meta (lo que debiera hacerse) como una medida de progreso hacia esa meta (cuán bien fue hecho).

Es por ello que cada uno de estos estándares se subdivide en un conjunto de indicadores respecto a los cuales hay cuatro niveles de desempeño:

- Insatisfactorio
- Básico
- Competente
- Destacado

“Los estándares se expresan en términos de lo que sabe y puede hacer quien ingresa al ejercicio docente. Descansan, por tanto, sobre dos elementos conceptuales importantes” (Stegmann, T. 2004:03)

#### **2.2.14. Funciones del docente**

El aprendizaje es el resultado de la actividad del estudiante. La función del docente se centra en generar las condiciones que incrementan las probabilidades de obtener una realización específica. La práctica es de suma importancia por cuanto permite al estudiante establecer las relaciones necesarias, aunque sea otro quien señale dichas relaciones.

En tanto, Joyce, B.; Weil, M. y Calhoun, E. (2000:438) señalan: ‘Los docentes (o quizás los sistemas de enseñanza) operan a través de las siguientes funciones de enseñanza:

1. Comunicar los objetivos al estudiante.
2. Presentar estímulos.
3. Incrementar la atención de los estudiantes.
4. Ayudar al estudiante a recordar lo aprendido previamente.
5. Proporcionar condiciones que promuevan la realización.
6. Determinar las secuencias de aprendizaje.
7. Impulsar y guiar el aprendizaje.”

Los mismos autores citados consideran que el docente los induce a la generalización cuanto están aprendiendo, de manera que puedan transferir a otras situaciones las nuevas habilidades y conocimientos. Para alcanzar una meta bien definida es necesario comunicar al estudiante qué tipo de realización se espera de él, en el proceso de su formación académica.

En ese sentido, el desempeño del docente no solamente es el cumplimiento de una serie de normas pedagógicas o educativas, las horas de clase, la asistencia regular a la institución educativa, sino va más allá: formar

seres humanos con mentalidad propia, visionaria, independiente, etc., en el marco del aprendizaje.

Villa, A. y otros autores (1995:249 expresan que “es evidente que el papel del profesor como monopolizador del saber y como transmisor de conocimientos está en declive. La mayor interacción entre la universidad y la sociedad en su conjunto, influye también sobre el rol del enseñante en un sentido más restringido., las funciones de la enseñanza deben basarse sobre los siguientes principios:

- a) La tarea del profesor debe dirigirse fundamentalmente hacia el alumno y hacia su desarrollo como individuo y como miembro de la sociedad y, en segundo lugar, hacia la clase, el grupo o el nivel de estudio.
- b) La tarea del profesor debe presuponer que el alumno evoluciona de manera continua y no en forma de compartimentos estancos de materias o niveles educativos que forman etapas artificiales en momentos determinados.

En los últimos años, al menos en nuestro medio, se denomina al maestro como facilitador u orientador del proceso de aprendizaje de los alumnos. En ese sentido, el desempeño de los docentes debe enmarcarse precisamente en facilitar las cosas para que su pupilo aprenda lo mejor que pueda.

Al respecto, Pascual, A. (2005:45) señala: “para la realización de las actividades se requiere que el facilitador desarrolle lo más posible en sí mismo las actitudes de autenticidad, comprensión (o empatía) y aceptación que crearán el clima de libertad y confianza necesario para el proceso de valoración”.

A continuación, se precisan más las actitudes básicas del facilitador que, en opinión de Pascual, A. (2005:45-46) son las siguientes:

### **Autenticidad**

El profesor se manifestará a sí mismo sin máscara ni fachadas que oculten sus verdaderos pensamientos y sentimientos. Habrá situaciones en las que -para no condicionar la marcha de una discusión o por otros motivos- estime oportuno no expresar sus puntos de vista, pero puede hacerlo siempre que lo crea conveniente y puede dar razones en que se apoya. Sólo si los alumnos saben lo que su profesor piensa y siente sabrán de veras a qué atenerse.

### **Aceptación**

El esfuerzo por entrar en el mundo de cada alumno, en sus sentimientos; el tratar de darse cuenta de lo que realmente quiere expresar, al captar los motivos o circunstancias que están debajo de una actitud o de una opinión, ayudará al facilitador a la creación de una relación profunda, personal, en la que los alumnos se sientan respetados y valorados. debe enmarcarse precisamente en facilitar las cosas para que su pupilo aprenda lo mejor que pueda.

Al respecto, Pascual, A. (2005:45) señala: “para la realización de las actividades se requiere que el facilitador desarrolle lo más posible en sí mismo las actitudes de autenticidad, comprensión (o empatía) y aceptación que crearán el clima de libertad y confianza necesario para el proceso de valoración con respecto a su rendimiento académico”.

A continuación, se precisan más las actitudes básicas del facilitador que, en opinión de Pascual, A. (2005:45-46) son las siguientes:

### **Autenticidad**

El profesor se manifestará a sí mismo sin máscara ni fachadas que oculten sus verdaderos pensamientos y sentimientos. Habrá situaciones en las que -para no condicionar la marcha de una discusión o por otros motivos- estime oportuno

no expresar sus puntos de vista, pero puede hacerlo siempre que lo crea conveniente y puede dar razones en que se apoya. Sólo si los alumnos saben lo que su profesor piensa y siente sabrán de veras a qué atenerse.

### **Aceptación**

El esfuerzo por entrar en el mundo de cada alumno, en sus sentimientos; el tratar de darse cuenta de lo que realmente quiere expresar, al captar los motivos o circunstancias que están debajo de una actitud o de una opinión, ayudará al facilitador a la creación de una relación profunda, personal, en la que los alumnos se sientan respetados y valorados.

### **Aceptación**

Aceptar a otro no quiere decir identificarse con todo lo que piensa y hace, sino respetar y acoger a la persona con todo lo que ella es y con sus comportamientos. Justamente cuando se acepta a otro y se vive la cercanía es posible manifestar lo que sentimos de él, lo que nos gusta o no nos gusta, en lo que estamos de acuerdo y en lo que estamos en desacuerdo. Esto es diferente de juzgar o rechazar.

## **2.3. Definición de términos básicos**

### **a) Liderazgo:**

El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas. Sin embargo, un líder no sólo es capaz de influenciar en su grupo, sino también de proporcionar ideas innovadoras, y motivar a cada participante a sacar lo mejor de sí.

Según el sociólogo y economista Max Weber, un líder es la persona encargada de guiar a otras por el camino correcto para alcanzar objetivos

específicos o metas que comparten, es la persona que guía al grupo y es reconocida como orientadora.

Por su parte Jim Collins, consultor de negocios y escritor, asegura que un líder es una persona simple, sencilla, que se destaca por la humildad y la generosidad, pero siempre con una gran ambición de crecimiento.

**b) Desempeño:**

Calidad de hacer bien las cosas. Actuar convenientemente de acuerdo a ciertos parámetros.

**c) Desempeño docente:**

Trabajar en el campo de la pedagogía de manera eficiente y eficaz.

**d) Líder pedagógico:**

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, la "investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas". Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo, compuesto por el director o directivo, cuya función desempeñada es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar.

**e) Estilo de liderazgo:**

Es la manera como se manifiesta en el contexto del desempeño directivo, el cual está relacionado con los diferentes quehaceres de la gestión que realiza dentro de la institución donde labora.

**f) Líder:**

Persona que tiene carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, es innovador, simpatía, cerebro y sobre puede dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

**g) Institución Educativa:**

Una institución educativa es un establecimiento que brinda servicios de formación académica a personas de distintas edades. Por tanto, los niveles van desde el ciclo básico hasta el superior. En cada uno de estos años escolares, los docentes imparten una serie de asignaturas que variarán en complejidad conforme el alumno avance en su preparación.

Para ello, cuentan con un plan de preparación estudiantil a través del cual organizan los diferentes temas. Además, disponen de un sistema de registro de puntos que los estudiantes deben superar para poder aprobar cada uno de los ciclos y grados de estudio.

**Tipos de instituciones educativas**

Entre las principales clases de recintos escolares que existen, se encuentran las siguientes.

**Públicas:**

Son aquellas que han sido creadas por el Estado con el fin de brindar formación académica a toda la población. Es decir, el acceso a esta clase de educación es gratuita y es impartida por profesores que trabajan de manera conjunta para una organización manejada por el Gobierno.

Entre algunos de los beneficios que ofrecen las instituciones educativas del sector público, están los siguientes:

**Privadas:**

Las instituciones educativas privadas son todas aquellas que no se encuentran ligadas a ningún organismo del Estado. En consecuencia, la formación académica que ofrecen es muy diferente a la de una escuela pública. Esto se debe, principalmente, a que los colegios privados pueden definir su pénsum de estudios de manera independiente, es decir, sin la intervención de entes gubernamentales de su entorno social.

Otro elemento característico de las escuelas privadas es la calidad de la formación académica que proporcionan a los alumnos.

**2.4. Formulación de hipótesis**

**2.4.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023.

**2.4.2. Hipótesis específicas**

- La relación es significativa entre el liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023
- La relación existente es significativa entre el liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023

- Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023.

## **2.5. Identificación de variables**

### **2.5.1. Variable 1**

- Liderazgo directivo

### **2.5.2. Variable 2**

- Desempeño docente

### **2.5.3. Variables intervinientes**

- Manejo disciplinar
- Participación en actividades

## **2.6. Definición operacional de variables e indicadores**

### **2.6.1. Definición conceptual**

#### **V1: Liderazgo directivo:**

Es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos. El directivo docente asumiendo los cargos de coordinador, director, rector o supervisor como el docente comparten las similares competencias básicas y específicas de los docentes. (Leithwood, 2009)

#### **V2: Desempeño Docente:**

Gavotto (2013): “El desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones, que se ve determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al ambiente” (p.21). Castro (2015): “La competencia docente se entiende como la movilización de

recursos intelectuales profesionales para utilizar determinados objetos de aprendizaje mediante metodologías didácticas pertinentes con profesionalismo ético en un contexto definido” (p.265). El desempeño docente se desarrolla dentro y fuera del aula a través de acciones reflexivas. Según Montenegro (2007) “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” (p.18).

### **2.6.2. Definición operacional**

**Tabla 1.** *Definición operacional de las variables de investigación, lo cual está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente.*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Liderazgo directivo</b>	Es el conjunto de acciones, tareas y comportamientos de un director escolar en el cumplimiento de sus funciones. A sí mismo demuestra competencias, capacidades y liderazgo en sus labores de trabajo. (Ching y Huerta 2014)	Cuestionario que permite medir las acciones y comportamientos de un directivo en las acciones de gestión de una organización, está compuesta por 20 ítems.	Gestión institucional	- Diseña los instrumentos de gestión escolar. - Genera un clima escolar - Manejo de estrategias de solución de conflictos.	1 – 5	<b>ORDINAL</b> 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
			Gestión administrativa	- Manejo eficaz de la infraestructura y recursos financieros. - Control óptimo del tiempo. - Conduce la autoevaluación. ‣ Gestiona la formación continua de los profesores.	6 – 10	
<b>Desempeño docente</b>	Es el cúmulo de actividades, tareas y responsabilidades que el docente cumple cotidianamente al planificar, implementar, conducir y evaluar teniendo en cuenta no sólo la capacidad Cognoscitiva sino	Cuestionario para medir las actividades, tareas y responsabilidades que cumple el docente como parte de su	Gestión pedagógica	‣ Genera espacios para el trabajo colaborativo. - Orienta el uso de estrategias metodológicas para la evaluación de los aprendizajes. - Monitoreo a los docentes de forma opinada e inopinada	11 – 15	<b>ORDINAL</b> 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni
			MAE	- Acompañamiento a docentes a partir de las dificultades de la sesión de aprendizaje. - Evaluación del proceso de Monitoreo. - Conoce a sus estudiantes y sus contextos. - Dominio de la especialidad que enseña. - Manejo adecuado de los métodos pedagógicos. - Elabora la programación curricular. - Diseña sesiones de aprendizaje. - Crea un clima propicio para el aprendizaje. - Organiza el aula. - Resuelve conflictos y reflexiona.	16 – 20	
			Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	- Conoce a sus estudiantes y sus contextos. - Dominio de la especialidad que enseña. - Manejo adecuado de los métodos pedagógicos. - Elabora la programación curricular. - Diseña sesiones de aprendizaje. - Crea un clima propicio para el aprendizaje.	21 – 25	<b>ORDINAL</b> 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni
			Enseñanza para el Aprendizaje de los estudiantes.	- Organiza el aula. - Resuelve conflictos y reflexiona. - Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles. - Utiliza métodos y técnicas de evaluación.	26 – 30	

también las actitudes y valores del educando. (Prada,2015)	función desde el punto de vista de su labor académica, está compuesta de 20 ítems	Gestión de la escuela articulada a la comunidad. Desarrollo de la profesionalidad e identidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Interactúa con sus pares.</li> <li>› Fomenta el trabajo colaborativo.</li> <li>- Integra críticamente los saberes culturales.</li> <li>- Reflexiona sobre su práctica pedagógica.</li> <li>- Participa en experiencias de desarrollo profesional</li> <li>- Evalúa los aprendizajes.</li> </ul>	31 – 35      36 – 40	en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
--	---	---	--	--	--

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo básica, de enfoque cuantitativo.

##### **3.2. Nivel de investigación**

Grado de profundidad con el que se aborda un fenómeno o evento de estudio, Carrasco (2016): “Conocer, identificar, describir las características del fenómeno social”; asimismo “Según su naturaleza o profundidad, el nivel de una investigación se refiere al grado de conocimiento que posee el investigador en relación con el problema, hecho o fenómeno a estudiar. De igual modo cada nivel de investigación emplea estrategias adecuadas para llevar a cabo el desarrollo de la investigación” (Valderrama, 2017, p. 42).

Por los argumentos expuestos la presente investigación posee el nivel descriptivo correlacional, según Hernández, S. (2018): estos estudios son útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado (p. 178).

### 3.3. Métodos de investigación

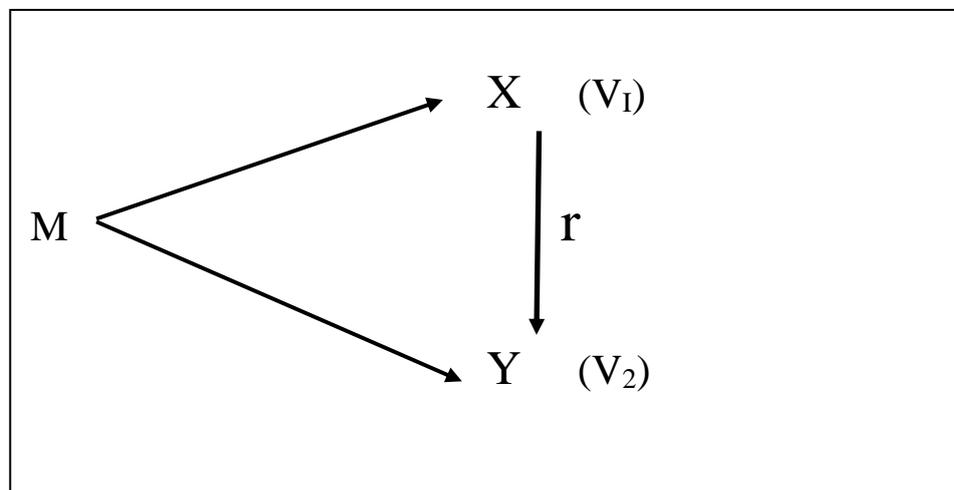
**Método científico:** Referido a la diversidad de etapas que se desarrolla para obtener conocimiento válido con categoría científica, aplica para ello instrumentos que previamente han pasado los procesos de confiabilidad. Se parte de la observación de fenómenos, detallando con precisión cada uno de ellos, pasando a la experimentación y comprobando la validez de la hipótesis y luego su explicación correspondiente formulando un cuerpo teórico o enunciando una ley respectiva respaldando dicho método.

**Método hipotético deductivo:** Procedimientos metodológicos que permiten plantear afirmaciones que se consideran como *hipótesis* las que deben verificarse mediante la deducción, arribando a las conclusiones estableciendo la confrontación de estos últimos con los *hechos* previos.

### 3.4. Diseño de la investigación

El diseño es descriptivo correlacional, de corte transversal, debido a que estamos interesados en la determinación del grado de relación existente entre las variables de interés en una misma muestra del personal directivo y docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Yanacancha.

**Diagrama:**



**Denotación:**

M = Muestra de investigación (directivos y docentes del nivel secundaria de las instituciones educativas del distrito de Yanacancha, Pasco.

$V_1$  = Liderazgo directivo

$V_2$  = Desempeño docente

$r$  = Relación entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente

**3.5. Población y muestra****3.5.1. Población**

La población de estudio está conformada por 35 directores y 236 docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito *de Yanacancha, Pasco 2023*.

**Tabla 2.** *Relación de instituciones y población de directivos y docentes del distrito de Yanacancha*

Descripción de la Institución Educativa	Cantidad de directivos	Cantidad de docentes
INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MARÍA PARADO DE BELLIDO – San Juan	09	73
INSTITUCIÓN EDUCATIVA INDUSTRIAL N° 31 NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN – San Juan	08	40
INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADO N° 34047 CESAR VALLEJO – Yanacancha.	07	30
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 35756 COLUMNA PASCO – San Juan	03	27

INSTITUCIÓN EDUCATIVA JEC MANUEL SCORZA – La Quinua.	03	22
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 34109 JOSE ANTONIO ENCINAS FRANCO – Tingo Palca	01	8
INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADO GAMANIEL BLANCO MURILLO – San Juan	01	8
INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA CANTUTA – Anasquisque	01	8
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN MARTIN DE PORRES – Cajamarquilla	01	12
INSTITUCIÓN EDUCATIVA TUPAC AMARU – Paríamarca – Yanacancha	01	8
TOTAL	35	236

FUENTE: AGI – UGEL PASCO.

**Tabla 3.** *Población de directivos y docentes de Yanacancha*

N°	Directivos y Docentes	Cantidad
01	Directivos de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria del distrito de Yanacancha.	35
02	Docentes de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria del distrito de Yanacancha.	236
TOTAL		271

FUENTE: AGI – UGEL PASCO.

### 3.5.2. Muestra

Para nuestro caso de investigación la muestra es de 35 directivos entre directores, subdirectores, coordinadores pedagógicos y de TOE los que fueron

tomados de manera intencional no estadística por decisión propia del investigador y la muestra de 35 docentes fueron seleccionados de manera aleatoria de manera probabilística para obtener la relación del liderazgo directivo y el desempeño de los docentes en las instituciones educativas públicas del distrito de Yanacancha, Pasco 2023.

**Tabla 4.** *Muestra de docentes y directivos de Yanacancha*

N°	Directivos y Docentes	Cantidad
01	Directivos de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria del distrito de Yanacancha.	35
02	Docentes de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria del distrito de Yanacancha.	35
TOTAL		70

FUENTE: AGI – UGEL PASCO.

Para esta investigación tomamos la totalidad de la población de directivos para su estudio (35), categorizamos la muestra como de tipo probabilística, a la población de docentes (236). El tamaño de la muestra para el caso de los docentes lo tomamos utilizando la fórmula de una población finita determinamos la muestra, lo cual es el objeto de estudio, permitiendo obtener los resultados esperados.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

**n** = Tamaño de muestra buscado

**N** = Tamaño de la Población o Universo

**z** = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

**e** = Error de estimación máximo aceptado

**p** = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

**q** = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

n = Tamaño de la muestra buscado.

N = Tamaño de la población o universo

Z = Parámetro que depende del nivel de confianza (NC).

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito).

q = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

e = Error de estimación máximo aceptado.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{236 * (1,645)_{\alpha}^2 * 0,81 * 0,19}{(0,1)^2 * (236 - 1) + (1,645)_{\alpha}^2 * 0,81 * 0,19}$$

$$n = 34,81$$

$$n = 35$$

### **Criterios de inclusión y exclusión de participantes de la investigación**

#### **› Criterios de inclusión**

- Directivos designados o encargados con un mínimo de permanencia de 1 año al momento de aplicación del instrumento de investigación.
- Directivos de la institución: directores, subdirectores, coordinadores pedagógicos y de TOE.
- Docentes nombrados y contratados al año 2023
- Docentes de todas las áreas de estudio de la institución educativa

#### **› Criterios de exclusión**

- Directivos con licencia por diversos motivos
- Directivos contratados en el año actual de la investigación 2023
- Auxiliares de educación
- Docentes que se reincorporan después de licencias con goce o sin goce de haber

- Docentes o directivos con procesos administrativos

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica e instrumento que se utilizará en el estudio será la encuesta en forma de cuestionario con ítems declarativos con escala de valoración, porque según Orosco y Pomasunco (2014), permiten recoger información de los sujetos encuestados de forma abierta y en razón a sus intereses (p. 75).

#### 3.6.1. Técnicas

- **Encuesta.** – “Es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.” (Unionpedia, 2020)

#### 3.6.2. Instrumentos

- **Cuestionario:** Recoge los datos a través de preguntas o afirmaciones planteadas en estricta relación con las dimensiones e indicadores de las variables de investigación.

### 3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Se ha elaborado dos instrumentos para recolectar los datos de la investigación, el primero es un cuestionario con ítems declarativos relacionados al liderazgo directivo, que establece lo siguiente:

**Tabla 5.** *Descripción de la variable liderazgo directivo, sus dimensiones, indicadores e ítems*

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Gestión Institucional	- Diseña los instrumentos de gestión escolar. - Genera un clima escolar - Manejo de estrategias de	1,2,3,4,5

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
	solución de conflictos.	
Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo eficaz de la infraestructura y recursos financieros.</li> <li>- Control óptimo del tiempo.</li> </ul>	5,6,7,8,9,10
Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Gestiona la formación continua de los profesores.</li> <li>› Genera espacios para el trabajo colaborativo.</li> <li>› Orienta el uso de estrategias metodológicas para la evaluación de los aprendizajes.</li> </ul>	11,12,13,14,15
MAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo a los docentes de forma opinada e inopinada</li> <li>- Acompañamiento a docentes a partir de las dificultades de la sesión de aprendizaje.</li> <li>- Evaluación del proceso de Monitoreo.</li> </ul>	16,17,18,19,20

**Tabla 6.** *Escala de valoración del instrumento*

Nivel	Intervalo
Excelente (Destacado)	75 – 100
Satisfactorio (Avanzado)	50 – 74
Medianamente satisfactorio (Medio)	26 – 49
Insatisfactorio (Inicial)	00 – 25

Se he determinado 4 escalas de valoración por cada una de las dimensiones de la variable 1 liderazgo directivo considerando los indicadores propuestos como se muestra en los apéndices de la investigación.

**Tabla 7.** Descripción de la variable desempeño docente, sus dimensiones, indicadores e ítems

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoce a sus estudiantes y sus contextos.</li> <li>- Dominio de la especialidad que enseña.</li> <li>- Manejo adecuado de los métodos pedagógicos.</li> <li>- Elabora la programación curricular.</li> <li>- Diseña sesiones de aprendizaje.</li> <li>- Crea un clima propicio para el aprendizaje.</li> <li>- Organiza el aula.</li> </ul>	1,2,3,4,5
Enseñanza para el Aprendizaje de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resuelve conflictos y reflexiona.</li> <li>- Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles.</li> <li>- Utiliza métodos y técnicas de evaluación.</li> </ul>	5,6,7,8,9,10
Gestión de la escuela articulada a la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interactúa con sus pares.</li> <li>➤ Fomenta el trabajo colaborativo.</li> <li>➤ Integra críticamente los saberes culturales.</li> </ul>	11,12,13,14,15
Desarrollo de la profesionalidad e identidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexiona sobre su práctica pedagógica.</li> <li>- Participa en experiencias de desarrollo profesional</li> <li>- Evalúa los aprendizajes.</li> </ul>	16,17,18,19,20

**Tabla 8.** Escala de valoración del instrumento

Nivel	Intervalo
Excelente (Destacado)	75 – 100
Satisfactorio (Avanzado)	50 – 74

Medianamente satisfactorio (Medio)	26 – 49
Insatisfactorio (Inicial)	00 – 25

Se he determinado 4 escalas de valoración por cada una de las dimensiones de la variable 2 desempeño docente considerando los indicadores propuestos como se muestra en los apéndices de la investigación.

**Validación del instrumento:** el mencionado proceso se realizó con la participación de juicio de expertos quienes evaluaron los instrumentos utilizados y validaron los mismos utilizando una escala incluida en anexos del presente estudio.

**Validación del primer instrumento: Cuestionario sobre liderazgo directivo**

Se evaluó el instrumento por juicio de expertos considerando las dimensiones de gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) cuyos resultados finales son:

**Tabla 9.** *Validación por juicio de expertos del cuestionario liderazgo directivo*

Experto	Promedio de Valoración
Dr. Tito Armando Rivera Espinoza	82,6%
Dr. Teófilo Félix Valentín Melgarejo	81,4%
Mg Shuffer Gamarra Rojas	80,4%
Promedio Total	81,46%

Por el resultado final obtenido el **documento** 81,46% se procede aplicar a todos los integrantes de la muestra de investigación.

**Confiabilidad de la escala:** Para obtener el grado de confiabilidad mediante los coeficientes de consistencia interna, se estimó el coeficiente Alpha de Crombach, de manera que se pueda aplicar un documento confiable que pueda permitir

obtener la información considerando las dimensiones por cada variable de la investigación, a continuación, se muestran los procesos ejecutados:

**Tabla 10.** *Resultados obtenidos en la prueba piloto en relación al cuestionario liderazgo directivo*

Item Alum	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Σ
1	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	73
2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	73
3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	72
4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	71
5	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	84
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	95
7	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	73
8	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	71
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
11	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	72
12	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	5	78
13	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	91
14	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	73

Fuente: Proceso realizado por el investigador

**Tabla 11.** *Resultados nivel de confiabilidad de la variable liderazgo directivo*

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Nº de elementos</i>
<i>0,908</i>	<i>14</i>

Fuente: Proceso realizado por el autor

Los resultados muestran que el primer instrumento relacionado con el liderazgo directivo al ser procesado con SPSS se ha obtenido 0.908 lo que indica que posee una alta fiabilidad (George y Mallery, 2003), por lo que es preciso realizar su aplicación para obtener los resultados de la investigación.

### **Validación del segundo instrumento: Cuestionario sobre desempeño docente**

Se evaluó el instrumento por juicio de expertos considerando las dimensiones: preparación para el aprendizaje de los estudiantes; enseñanza para el Aprendizaje de los estudiantes; gestión de la escuela articulada a la comunidad

y desarrollo de la profesionalidad e identidad, cuyos resultados finales son los siguientes:

**Tabla 12.** *Validación por juicio de expertos del cuestionario desempeño docente*

Experto	Promedio de Valoración
Dr. Tito Armando Rivera Espinoza	80 %
Dr. Teófilo Félix Valentín Melgarejo	82 %
Mg Shuffer Gamarra Rojas	79 %
Promedio Total	80,33%

Por el resultado final obtenido el documento 80,33% se procede aplicar a todos los integrantes de la muestra de investigación.

**Confiabilidad de la escala:** Para obtener el grado de confiabilidad mediante los coeficientes de consistencia interna, se estimó el coeficiente Alpha de Crombach, de manera que se pueda aplicar un documento confiable que pueda permitir obtener la información considerando las dimensiones por cada variable de la investigación, a continuación, se muestran los procesos ejecutados:

**Tabla 13.** *Resultados obtenidos en la prueba piloto en relación al cuestionario desempeño docente*

Item Alum	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Σ
1	5	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	71
2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	69
3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	73
4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	68
5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	79
6	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	76
7	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
8	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	2	3	3	1	3	3	1	4	4	63
9	4	3	4	3	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	2	2	5	4	67
10	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	79
11	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	75
12	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	5	80
13	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	5	5	86
14	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	69

Fuente: Proceso realizado por el investigador

**Tabla 14.** *Resultados nivel de confiabilidad de la variable desempeño docente*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,853	14

Fuente: Proceso realizado por el autor

Los resultados muestran que el segundo instrumento relacionado con el desempeño docente al ser procesado con SPSS se ha obtenido 0.853 lo que indica que posee una alta fiabilidad (George y Mallery, 2003), por lo que es preciso realizar su aplicación para obtener los resultados de la investigación.

### 3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

- Mecánico: conteo, tabulación, clasificación y análisis estadístico.
- Electrónico: ingreso de datos, ordenamiento, relación de variables y otros procesos en el programa SPSS.

### **3.9. Tratamiento estadístico**

El análisis estadístico de esta investigación se realizó mediante tablas y figuras de distribución de frecuencias, por cada una de las variables y dimensiones propuestas. Para determinar la confiabilidad de los instrumentos se ha aplicado la prueba piloto previa a 14 integrantes de las muestras de estudio en estricta relación a ambas variables; luego, se ha procedido aplicar el coeficiente de Alpha de Cronbach. Para realizar la prueba de hipótesis se ha utilizado el coeficiente Rho de Spearman por tratarse de datos no paramétricos en escala de valoración.

Para el tratamiento estadístico, primero se hará uso de las medidas de tendencia central, como la moda, la mediana y la media.

- Medidas de posicionamiento, como cuartiles o percentiles.
- Medidas de dispersión, tales como desviaciones estándar,
- Varianzas y coeficientes de variación.
- Varianza, en relación a las medias para comparar las distribuciones.
- Coeficiente de Correlación.

### **3.10. Orientación ética filosófica y epistémica**

Se emplearon obras teóricas de autores de otros países reconociendo sus aportes y citándolos adecuadamente. Ni los sujetos participantes ni su entorno natural han sido alterados experimentalmente en esta investigación. Se ha reunido suficiente información para que la investigación demuestre el impacto necesario y constituya un referente adecuado. Respeto por cada propuesta teórica empleada con rigor metodológica empleando con estricto orden las normas APA.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

En el trabajo de campo se han aplicado dos cuestionarios en referencia a la primera variable liderazgo directivo con sus respectivas dimensiones: Gestión institucional con sus indicadores: Diseña los instrumentos de gestión escolar; Genera un clima escolar y Manejo de estrategias de solución de conflictos; gestión administrativa con sus indicadores: Manejo eficaz de la infraestructura y recursos financieros; Control óptimo del tiempo y Conduce la autoevaluación; Gestión pedagógica con sus indicadores: Gestiona la formación continua de los profesores; Genera espacios para el trabajo colaborativo y Orienta el uso de estrategias metodológicas para la evaluación de los aprendizajes; y, Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación docente (MAE) con sus indicadores: Monitoreo a los docentes de forma opinada e inopinada; Acompañamiento a docentes a partir de las dificultades de la sesión de aprendizaje y Evaluación del proceso de Monitoreo; y la segunda variable Desempeño docente con sus dimensiones Preparación para el aprendizaje de los estudiantes con sus indicadores: Conoce a

sus estudiantes y sus contextos; Dominio de la especialidad que enseña; Manejo adecuado de los métodos pedagógicos; Elabora la programación curricular y Diseña sesiones de aprendizaje; Enseñanza para el Aprendizaje de los estudiantes con sus indicadores: Crea un clima propicio para el aprendizaje; Organiza el aula; Resuelve conflictos y reflexiona: Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles; Utiliza métodos y técnicas de evaluación; Gestión de la escuela articulada a la comunidad con sus indicadores: Interactúa con sus pares; Fomenta el trabajo colaborativo e Integra críticamente los saberes culturales; Desarrollo de la profesionalidad e identidad con sus indicadores: Reflexiona sobre su práctica pedagógica; Participa en experiencias de desarrollo profesional y Evalúa los aprendizajes.

Para los procesos de recojo de datos y procesamiento de los mismos en la presente investigación en relación con las variables y dimensiones establecidas, se ha aplicado 2 cuestionarios, los que al ser aplicados han presentado los siguientes resultados:

#### **4.2. Presentación, análisis e interpretación de los resultados**

##### **4.2.1. Resultados de la aplicación del cuestionario referido al desempeño docente dirigido a los directores de las instituciones focalizadas**

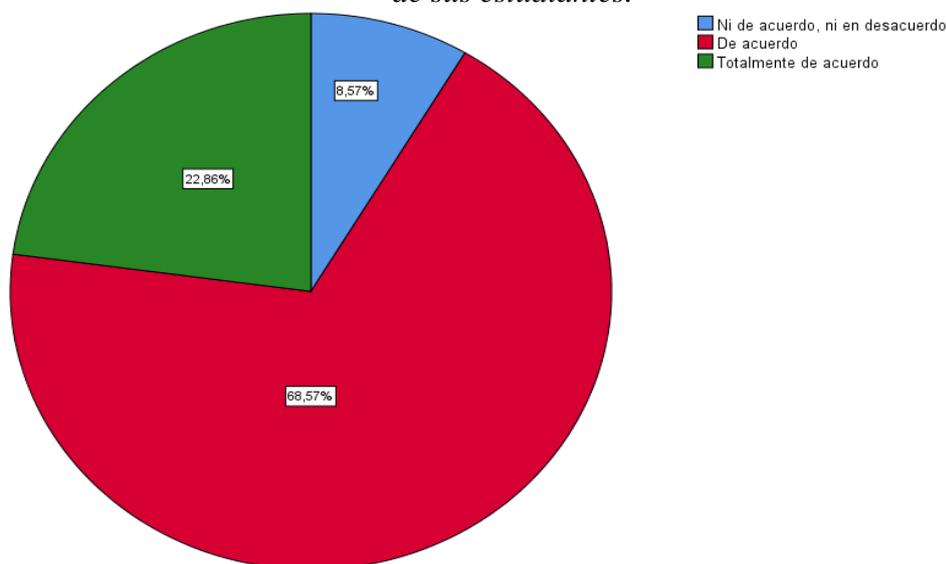
###### **Cuestionario sobre Desempeño docente**

**Tabla 15.** *Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3	0,086	8,6	0,086
De acuerdo	24	27	0,686	68,6	0,771

Totalmente de acuerdo	8	35	0,229	22,9	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 1.** *Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales de sus estudiantes.*

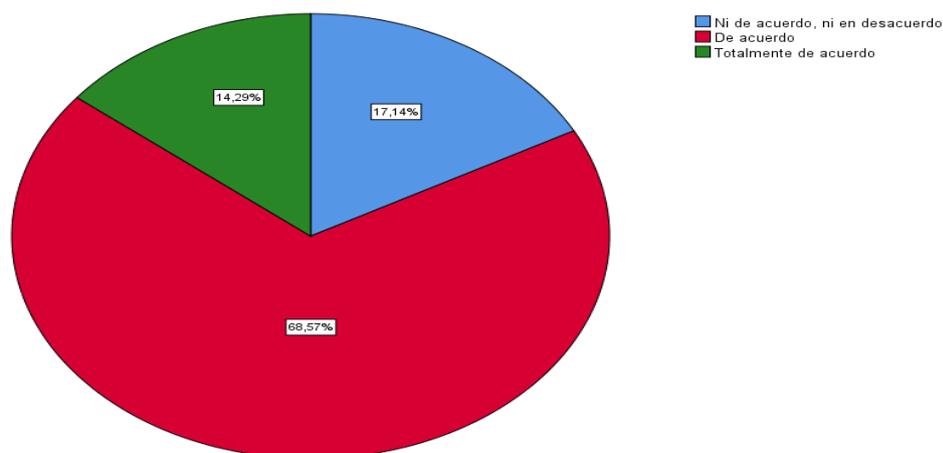


**Interpretación:** El 68,6% (24) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en demostrar los conocimientos y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales, asimismo, el 22,9% (8) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado, finalmente, el 8,6% (3) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado; los resultados indican que la mayoría de docentes muestran conocimientos y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.

**Tabla 16.** *Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	6	0,171	17,1	0,171
De acuerdo	24	30	0,686	68,6	0,857
Totalmente de acuerdo	5	35	0,143	14,3	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 2.** *Elabora la programación curricular, el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes.*

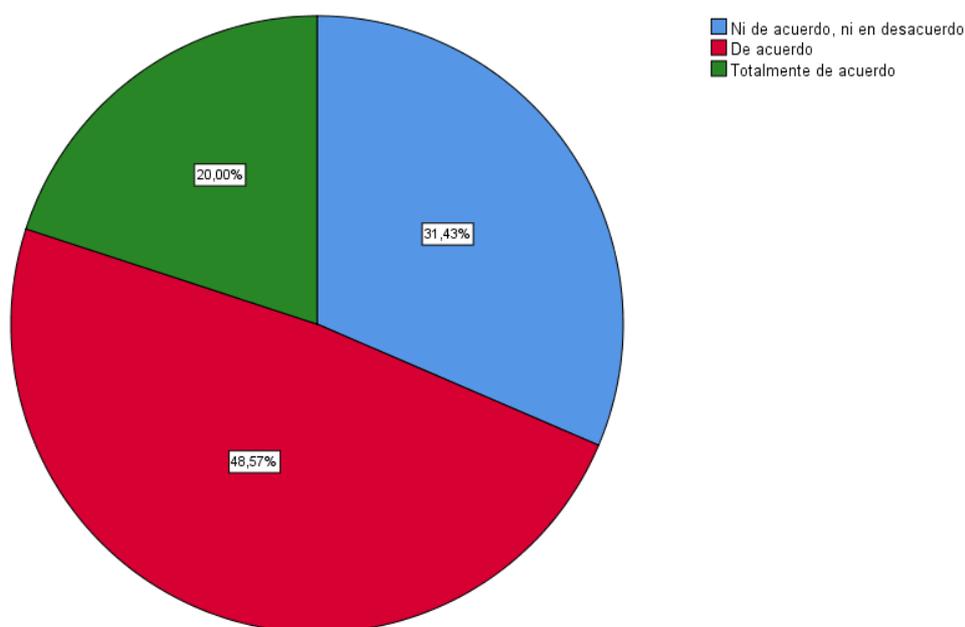


**Interpretación:** El 68,6% (24) de los directivos encuestados responden que los docentes elaboran la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados, asimismo, el 14,3% (5) de los docentes responde estar totalmente de acuerdo, finalmente, el 17,1% (6) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado; los resultados indican que la mayoría de los docentes elaboran la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.

**Tabla 17.** *Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	11	0,314	31,4	0,314
De acuerdo	17	28	0,486	48,6	0,800
Totalmente de acuerdo	7	35	0,200	20,0	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 3.** *Contextualiza el diseño de la enseñanza, reconocimiento de intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.*



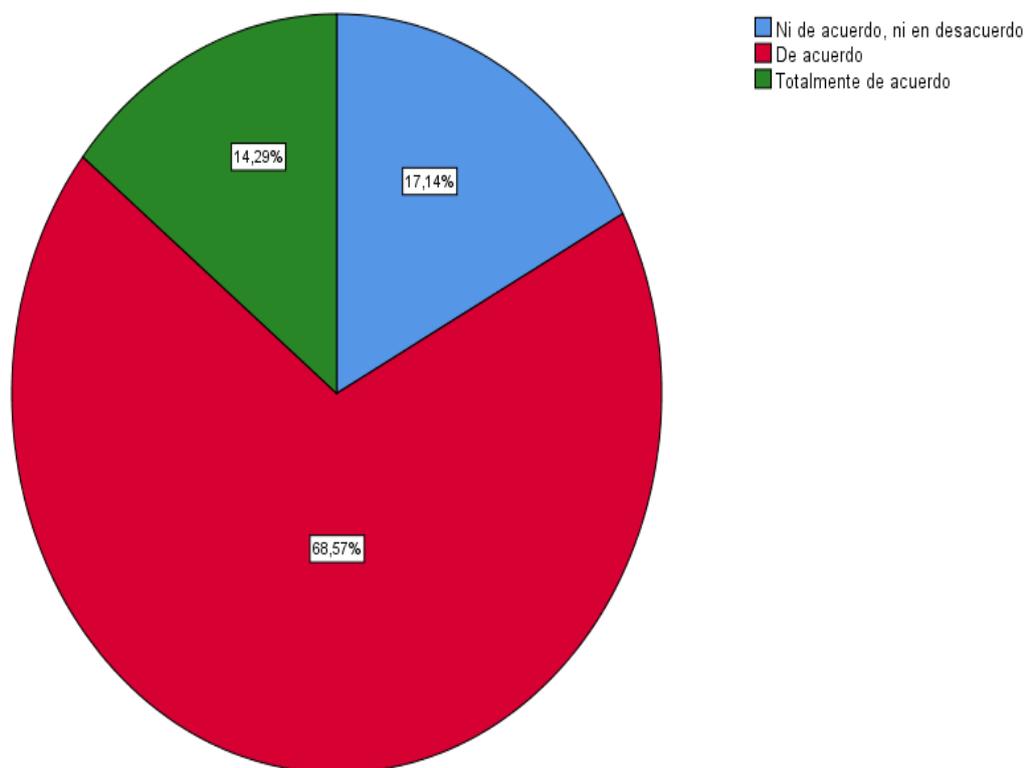
**Interpretación:** El 48,6% (17) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en contextualizar el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes, asimismo, el 20,0% (7) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado, finalmente, el 31,4 (11) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo en contextualizar el diseño de la enseñanza

sobre la base del reconocimiento de los intereses, con respecto al nivel de desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.

**Tabla 18.** *Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	6	0,171	17,1	0,171
De acuerdo	24	30	0,686	68,6	0,857
Totalmente de acuerdo	5	35	0,143	14,3	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 4.** *Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.*



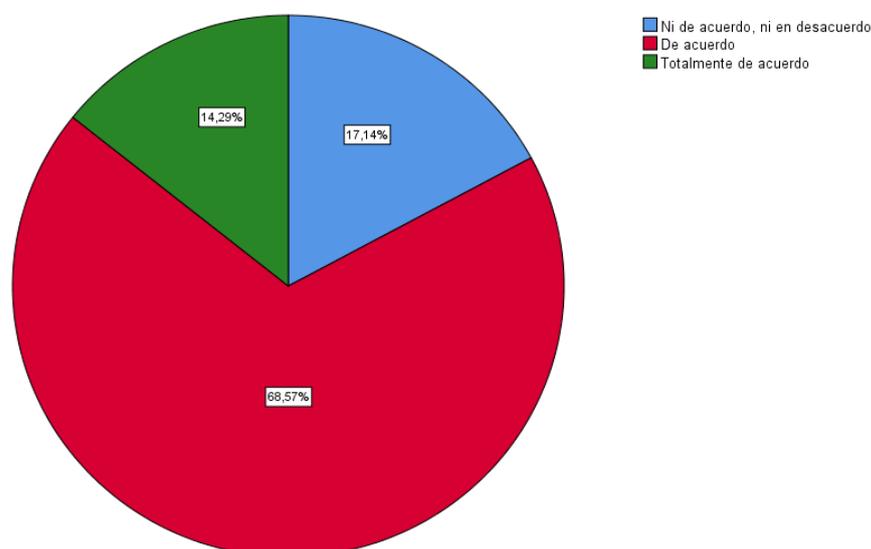
**Interpretación:** El 68,6% (24) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en diseñar la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados, asimismo el 14,3% (5) de

los directivos responden que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado, y el 17,1% (6) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a diseñar la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.

**Tabla 19.** *Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	6	0,171	17,1	0,171
De acuerdo	24	30	0,686	68,6	0,857
Totalmente de acuerdo	5	35	0,143	14,3	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 5.** *Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje con los logros de aprendizaje esperados y distribuye el tiempo*



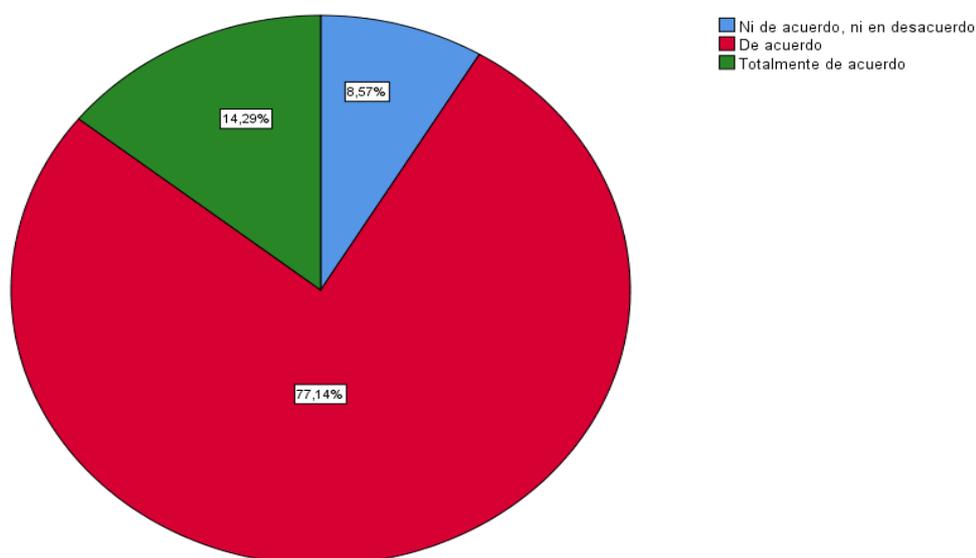
**Interpretación:** El 68,6% (24) de los directivos encuestados responden que los docentes diseñan la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo, asimismo, el

14,3% (5) de los directivos respondes que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado, finalmente, el 17,1% (6) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado en diseñar la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.

**Tabla 20.** *Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3	0,086	8,6	0,860
De acuerdo	27	30	0,771	77,1	0,857
Totalmente de acuerdo	5	35	0,143	14,3	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 6.** *Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad*



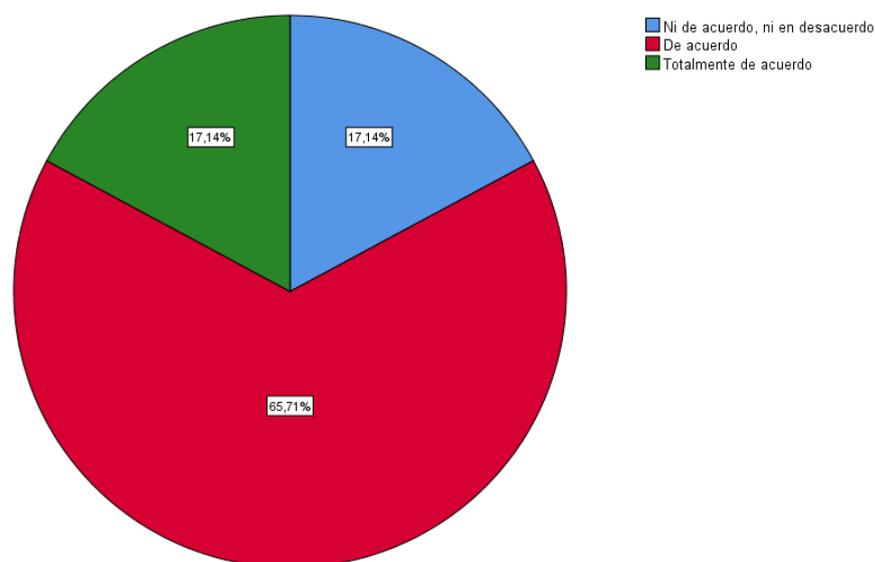
**Interpretación:** El 77,1% (27) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en organizar el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad,

asimismo, el 14,3% (5) de los directivos responden que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado, finalmente, el 8,6% (3) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado; en organizar el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad de situaciones diversas de los estudiantes.

**Tabla 21.** *Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	6	0,171	17,1	0,171
De acuerdo	23	29	0,657	65,7	0,829
Totalmente de acuerdo	6	35	0,171	17,1	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 7.** *Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje.*



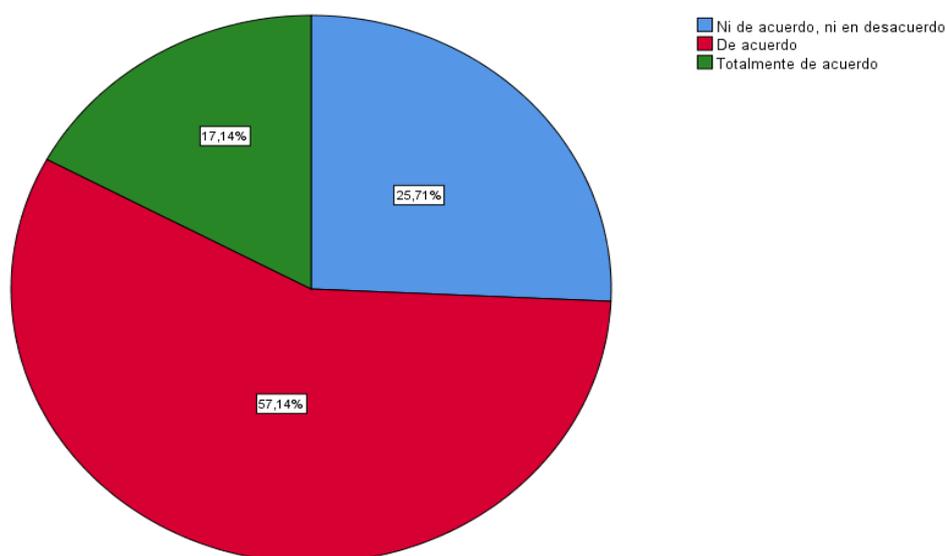
**Interpretación:** El 65,7% (23) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en constatar que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso, asimismo el 17,1%

(6) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado, el 17,1 (6) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a constatar que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.

**Tabla 22.** *Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	9	0,257	25,7	0,257
De acuerdo	20	29	0,571	57,1	0,829
Totalmente de acuerdo	6	35	0,171	17,1	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 8.** *Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados.*



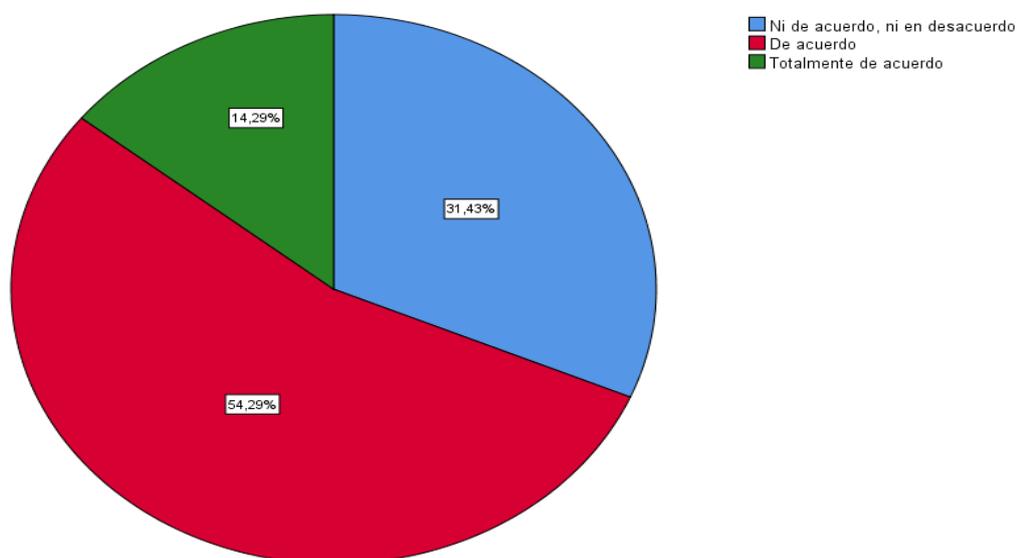
**Interpretación:** El 57,1% (20) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en utilizar los diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes, asimismo el 17,1% (6) de los directivos responde que los docentes están

totalmente de acuerdo con el ítem planteado, el 25,7% (9) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con la utilización de los diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.

**Tabla 23.** *Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	11	0,314	31,4	0,314
De acuerdo	19	30	0,543	54,3	0,857
Totalmente de acuerdo	5	35	0,143	14,3	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 9.** *Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes*



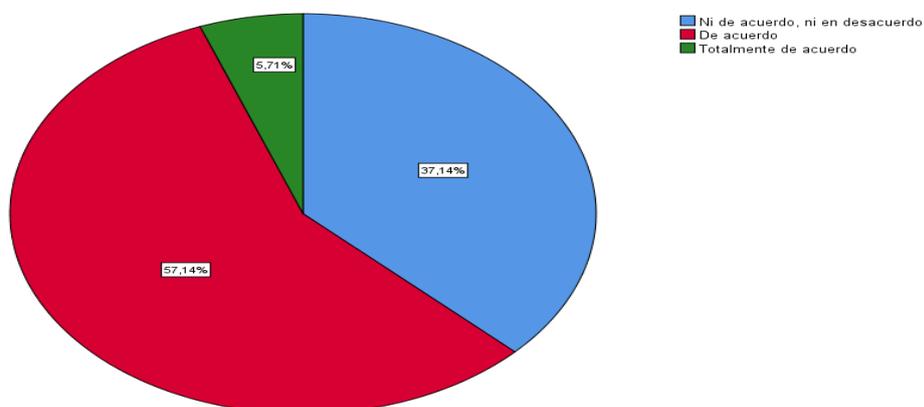
**Interpretación:** El 54,3% (19) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en elaborar los instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes, asimismo, el 14,3% (5) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado,

finalmente, el 31,4% (11) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado; los resultados indican que la mayoría de docentes están de acuerdo en elaborar los instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.

**Tabla 24.** *Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	13	0,371	37,1	0,371
De acuerdo	20	33	0,571	57,1	0,943
Totalmente de acuerdo	2	35	0,057	5,7	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 10.** *Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna*



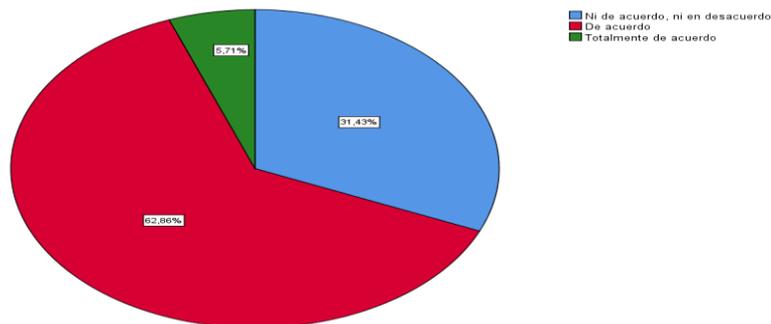
**Interpretación:** El 57,1% (20) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en sistematizar los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna, asimismo, el 5,7% (2) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado,

finalmente, el 37,1% (13) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado; los resultados indican que la mayoría de docentes promueven sistematizar los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna de los estudiantes.

**Tabla 25.** *Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la IE.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	11	0,314	31,4	0,314
De acuerdo	22	33	0,629	62,9	0,943
Totalmente de acuerdo	2	35	0,057	5,7	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 11.** *Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias y organizar el trabajo pedagógico*



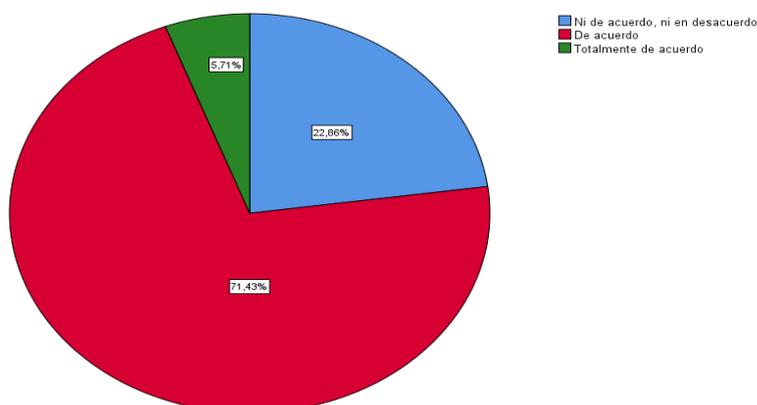
**Interpretación:** El 62,9% (22) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en Interactuar con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, asimismo, el 5,7% (2) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado,

finalmente, el 31,4% (11) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado; los resultados indican que la mayoría de docentes buscan interactuar con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico.

**Tabla 26.** *Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	8	0,229	22,9	0,229
De acuerdo	25	33	0,714	71,4	0,943
Totalmente de acuerdo	2	35	0,057	5,7	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 12.** *Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.*



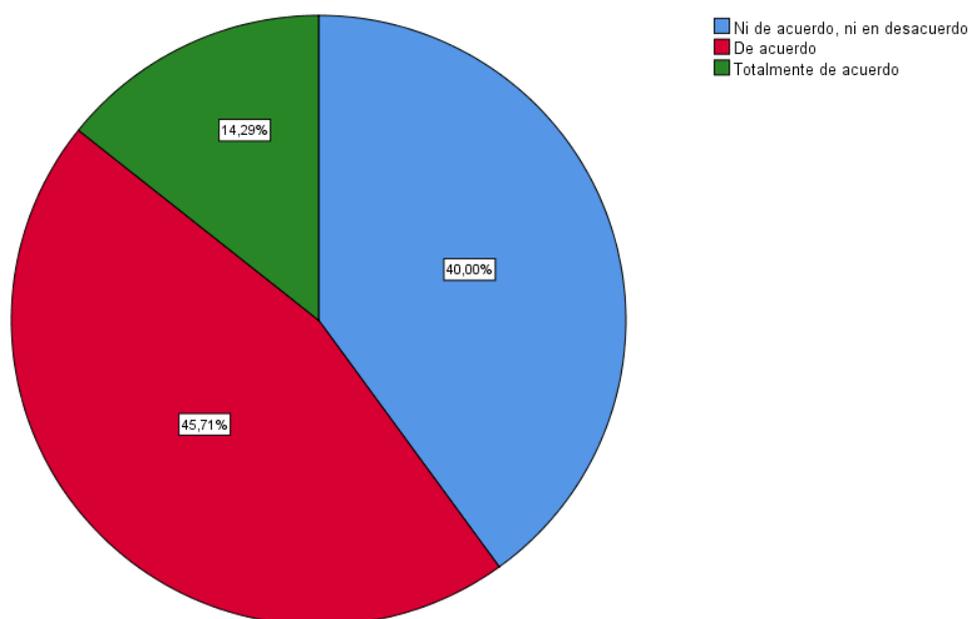
**Interpretación:** El 71,4% (25) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en fomentar respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes, asimismo, el 5,7% (2) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado,

finalmente, el 22,9% (8) responden no estar de acuerdo que se fomente respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.

**Tabla 27.** *Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	14	0,400	40,0	0,400
De acuerdo	16	30	0,457	45,7	0,857
Totalmente de acuerdo	5	35	0,143	14,3	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 13.** *Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.*



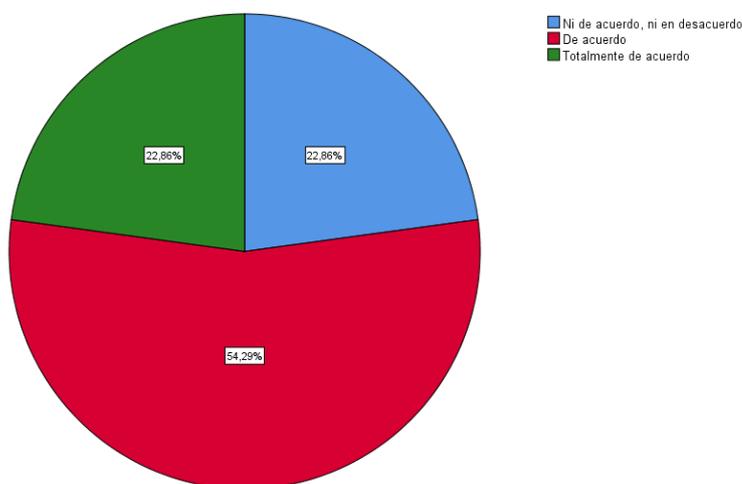
**Interpretación:** El 45,7% (16) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en integrar críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno, asimismo, el 14,3% (5) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado, finalmente el 40,00% (14) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado;

los resultados indican que la mayoría de docentes integran críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.

**Tabla 28.** *Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa para intercambiar experiencias para el mejoramiento del trabajo pedagógico.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	8	0,229	22,9	0,229
De acuerdo	19	27	0,543	54,3	0,771
Totalmente de acuerdo	8	35	0,229	22,9	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 14.** *Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa para intercambiar experiencias para el mejoramiento del trabajo pedagógico.*



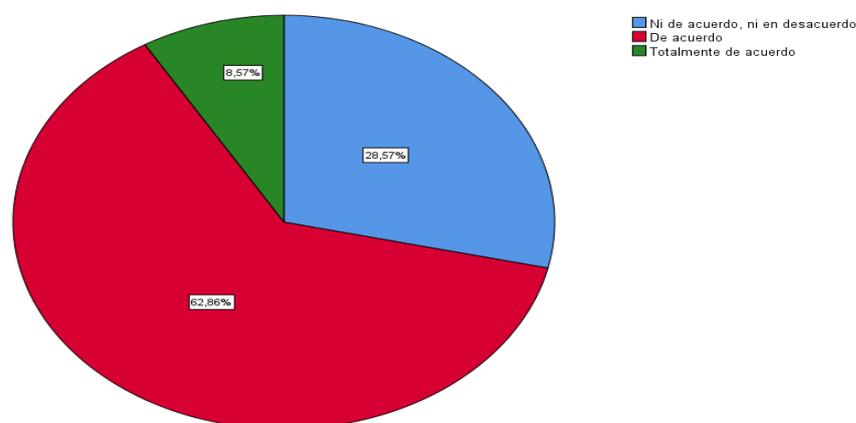
**Interpretación:** El 54,3% (19) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en interactuar con sus pares, colaborativamente y con iniciativa para intercambiar experiencias para el mejoramiento del trabajo pedagógico, asimismo, el 22,9% (8) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado, finalmente, el 22,9% (8) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado; los resultados indican que la mayoría de docentes no están de acuerdo

interactuar con sus pares, colaborativamente y con iniciativa para intercambiar experiencias para el mejoramiento del trabajo pedagógico.

**Tabla 29.** *Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación en la mejora de la calidad educativa.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	10	0,286	28,6	0,286
De acuerdo	22	32	0,629	62,9	0,914
Totalmente de acuerdo	3	35	0,086	8,6	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 15.** *Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación en la mejora de la calidad educativa*



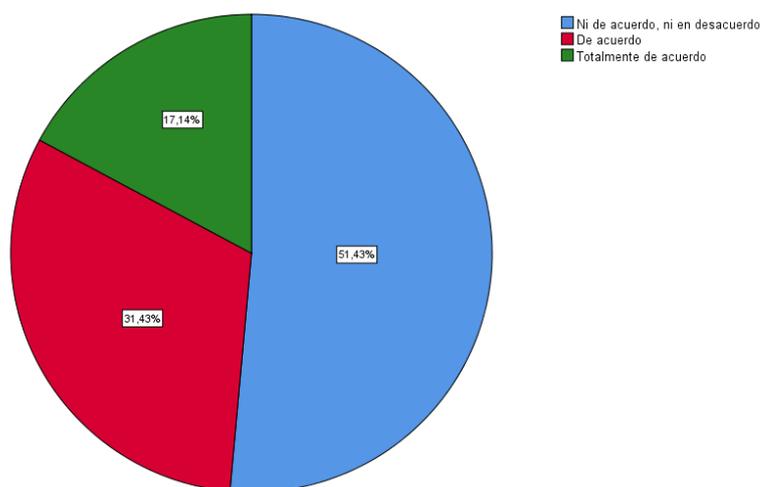
**Interpretación:** El 62,9% (22) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en desarrollar, individual y colectivamente, proyectos de investigación en la mejora de la calidad educativa, asimismo el 8,6% (3) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado, finalmente, el 28,6% (10) responden estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con lo planteado; con respecto a lo

mencionado, con el desarrollo de proyectos de investigación en la mejora de la calidad educativa.

**Tabla 30.** *Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	18	0,514	51,4	0,514
De acuerdo	11	29	0,314	31,4	0,829
Totalmente de acuerdo	6	35	0,171	17,1	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 16.** *La práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes*



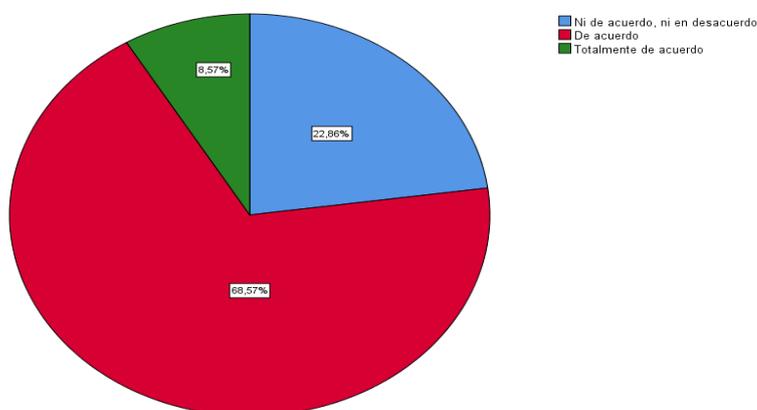
**Interpretación:** El 31,4% (11) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en reflexionar en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes, el 17,1% (6) de los directivos encuestados responden que los docentes están totalmente de acuerdo en reflexionar en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes, finalmente, el 51,4% (18) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado; los resultados indican que la mayoría de

docentes no muestran reflexionar en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.

**Tabla 31.** *Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	8	0,229	22,9	0,229
De acuerdo	24	32	0,686	68,6	0,914
Totalmente de acuerdo	3	35	0,086	8,6	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 17.** *Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional relacionando las necesidades de los estudiantes y la escuela.*



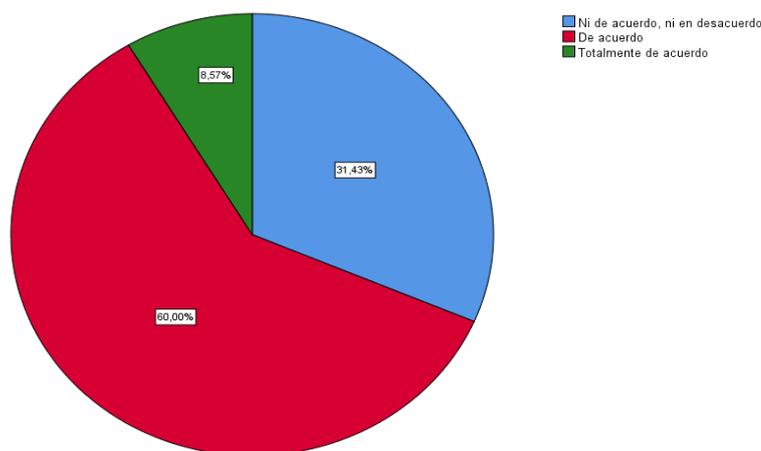
**Interpretación:** El 68,6% (24) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en participar en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela, asimismo, el 8,6% (3) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado, finalmente, el 22,9% (8) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado; los resultados indican que la mayoría de docentes muestran participar en

experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.

**Tabla 32.** *Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	11	0,314	31,4	0,314
De acuerdo	21	32	0,600	60,0	0,914
Totalmente de acuerdo	3	35	0,086	8,6	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 18.** *Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, en el marco de su trabajo profesional.*



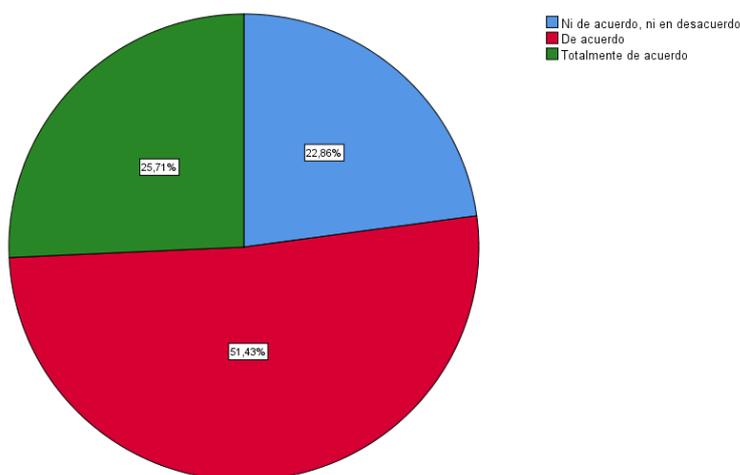
**Interpretación:** El 60,0% (21) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en participar en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional, asimismo el 8,6% (3) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado, finalmente el 31,4% (11) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado; con respecto a participar en

la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.

**Tabla 33.** *Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	8	0,229	22,9	0,229
De acuerdo	18	26	0,514	51,4	0,743
Totalmente de acuerdo	9	35	0,257	25,7	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 19.** *Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos*



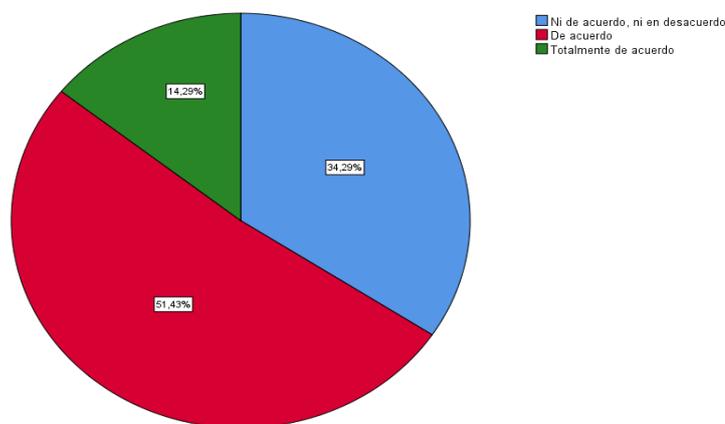
**Interpretación:** El 51,4% (18) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en actuar de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos, asimismo, el 25,7% (9) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado, finalmente, el 22,9% (8) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado; los resultados indican que la mayoría de docentes muestran

interés en actuar de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos.

**Tabla 34.** *Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del adolescente.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	12	0,343	34,3	0,343
De acuerdo	18	30	0,514	51,4	0,857
Totalmente de acuerdo	5	35	0,143	14,3	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 20.** *Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del adolescente.*



**Interpretación:** El 51,4% (18) de los directivos encuestados responden que los docentes están de acuerdo en actuar y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del adolescente, asimismo, el 14,3% (5) de los directivos responde que los docentes están totalmente de acuerdo con el ítem planteado, finalmente, el 34,3% (12) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado; los resultados indican que la mayoría de docentes muestran interés en actuar y tomar

decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del adolescente.

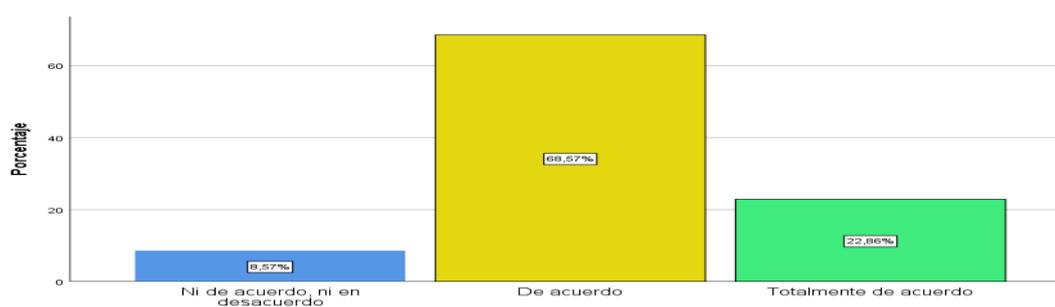
#### 4.2.2. Resultados de la aplicación del cuestionario referido al liderazgo directivo dirigido a los docentes de las instituciones focalizadas

##### Cuestionario sobre liderazgo directivo

**Tabla 35.** *Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3	0,086	8,6	0,086
De acuerdo	24	27	0,686	68,6	0,771
Totalmente de acuerdo	8	35	0,229	22,9	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 21.** *Diagnostica las características del entorno que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.*



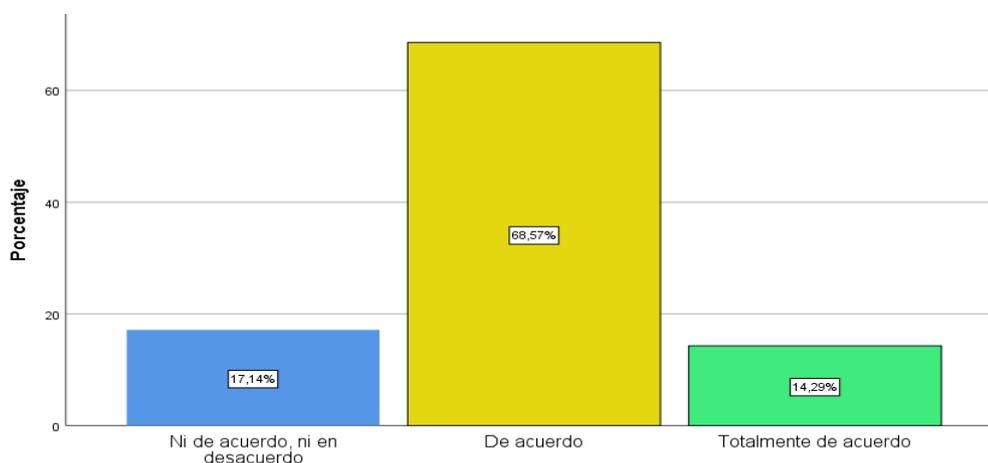
**Interpretación:** El 68,57% (24) de los docentes encuestados responden estar de acuerdo con Diagnosticar las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje que influyen en el logro de las metas de aprendizaje durante el desarrollo del trabajo académico; asimismo, el 22,86% (8) de los

docentes respondes estar totalmente de acuerdo con el ítem planteado, finalmente, el 8,57% (6) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado; los resultados indican que la mayoría de docentes manifiestan la importancia de diagnosticar las características del entorno institucional, familiar y social.

**Tabla 36.** *Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje y familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje, (PEI, PAT).*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	6	0,171	17,1	0,171
De acuerdo	24	30	0,686	68,6	0,857
Totalmente de acuerdo	5	35	0,143	14,3	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 22.** *Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje, (PEI, PAT)*

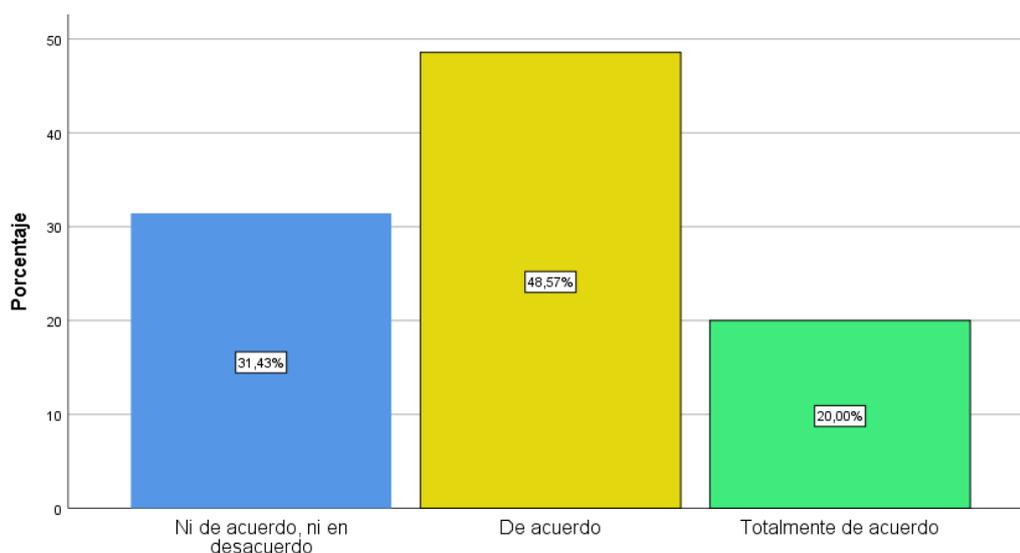


**Interpretación:** Se aprecia que el 68,57% (24) de docentes encuestados manifiestan que los directivos diseñan de manera participativa los instrumentos de gestión escolar (PEI, PAT) guían a sus colaboradores en la solución de los problemas, el 14,29% (5) manifiesta su respaldo en la importancia de los instrumentos de gestión y, el 17,14% (6) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia de los instrumentos de gestión escolar.

**Tabla 37.** *Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	11	0,314	31,4	0,314
De acuerdo	17	28	0,486	48,6	0,800
Totalmente de acuerdo	7	35	0,200	20,0	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 23.** *Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.*

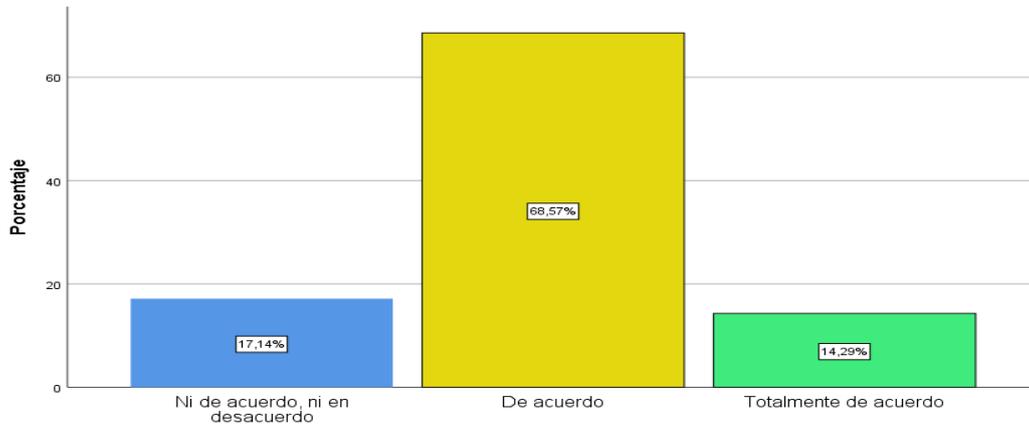


**Interpretación:** Se aprecia que el 48,57% (17) de docentes encuestados manifiestan que los directivos Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje lo cual favorece a la mejora de los aprendizajes, el 20,00% (7) manifiesta su respaldo en la importancia de promover los espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, el 31,43% (11) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia de generar espacios y mecanismos de participación docente.

**Tabla 38.** *Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	6	0,171	17,1	0,171
De acuerdo	24	30	0,686	68,6	0,857
Totalmente de acuerdo	5	35	0,143	14,3	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 24.** *Genera un clima escolar, basado a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.*



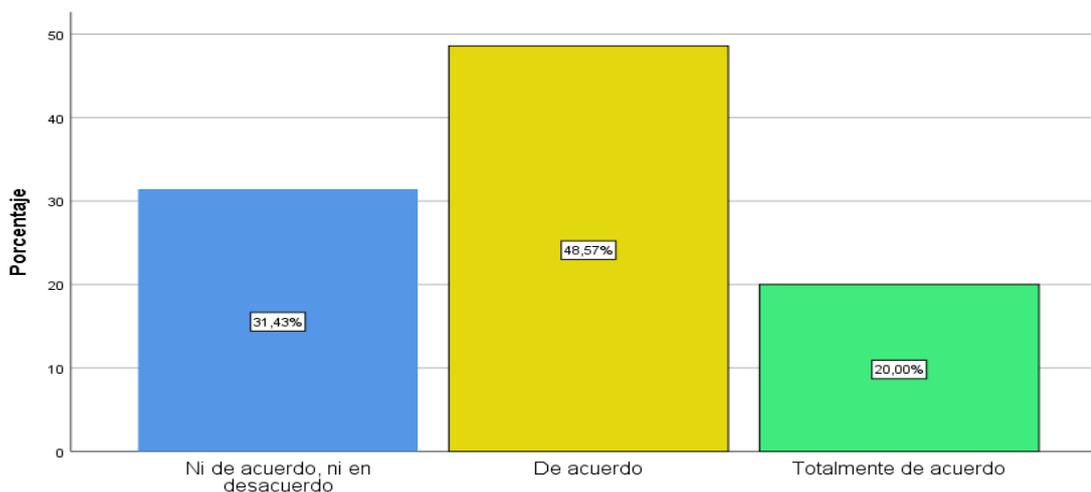
**Interpretación:** El 68,57% (24) de docentes encuestados manifiestan que los directivos generan un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes, el 14,29% (5) manifiesta su respaldo en la importancia de generar un clima escolar basado en el respeto, colaboración y comunicación permanente y, el 17,14% (6) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia de generar un clima escolar basado en el respeto, afrontando las barreras existentes.

**Tabla 39.** *Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural, (comités de aula, APAFA, CONEI).*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	11	0,314	31,4	0,314
De acuerdo	17	28	0,486	48,6	0,800
Totalmente de acuerdo	7	35	0,200	20,0	1,000

Total	35	1,000	100,0
-------	----	-------	-------

**Figura 25.** *Promueve la participación de las familias para el logro de las metas de aprendizaje, sobre su capital cultural, (comités de aula, APAFA, CONEI).*



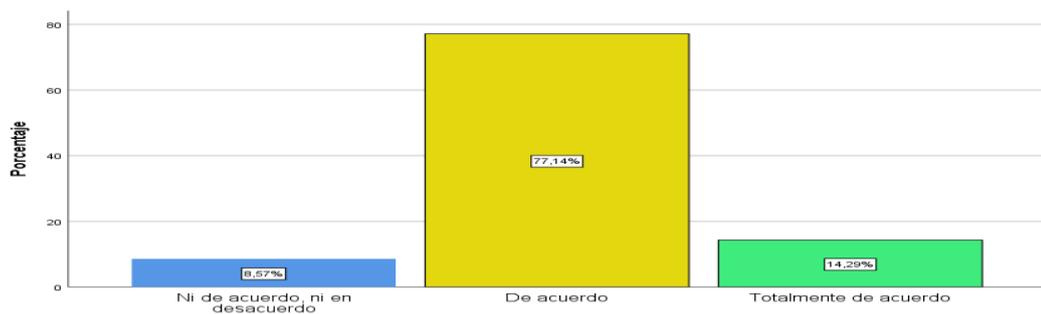
**Interpretación:** Se aprecia que el 48,6% (17) de docentes encuestados manifiestan que los directivos promueven la participación de las familias y la comunidad educativa para el logro de los aprendizajes, el 20,0% (7) manifiesta su respaldo en la importancia de la participación de las familias y la comunidad educativa para la mejora de los aprendizajes y, el 31,4% (11) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia de la participación de las familias.

**Tabla 40.** *Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes (uso adecuado del tiempo a nivel institucional y aula).*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3	0,086	8,6	0,086
De acuerdo	27	30	0,771	77,1	0,857

Totalmente de acuerdo	5	35	0,143	14,3	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 26.** *Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.*



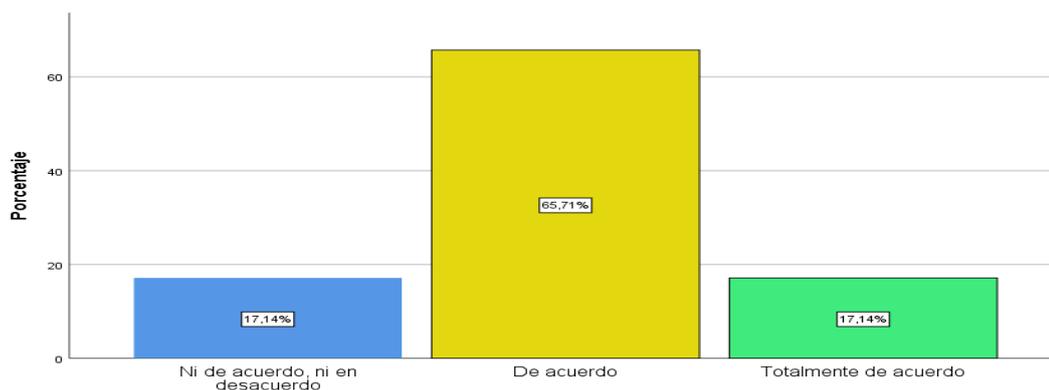
**Interpretación:** Se aprecia que el 77,14% (27) de docentes encuestados manifiestan que los directivos gestionan el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes, el 14,29% (5) manifiesta su respaldo en la importancia del uso óptimo del tiempo en la IE a favor del logro de los aprendizajes y, el 8,57% (3) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia de la gestión del manejo de los tiempos de manera óptima.

**Tabla 41.** *Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	6	0,171	17,1	0,171
De acuerdo	23	29	0,657	65,7	0,829

Totalmente de acuerdo	6	35	0,171	17,1	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 27.** *Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje bajo un enfoque orientado a resultados.*



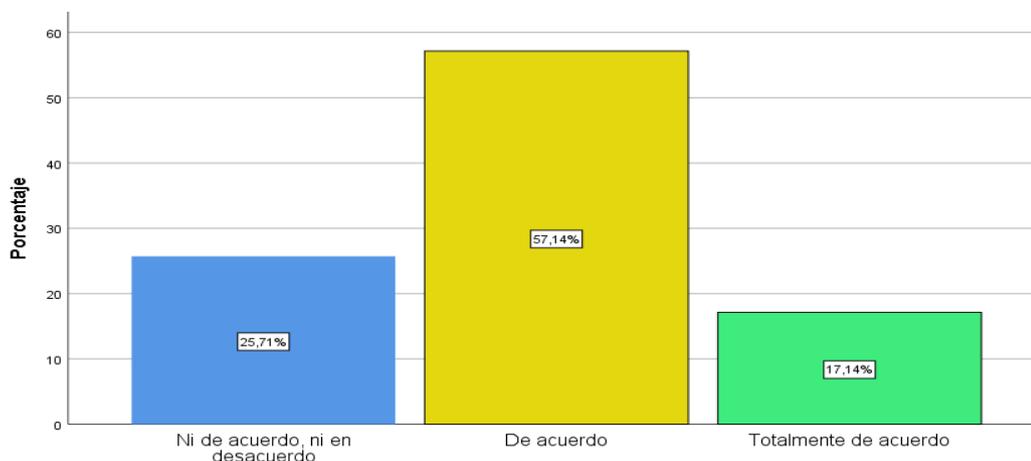
**Interpretación:** Se aprecia que el 65,71% (23) de docentes encuestados manifiestan que los directivos gestionan el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados, el 17,14% (6) manifiesta su respaldo en la importancia del uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje y, el 17,14% (6) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia de la gestión de manera optima de los recursos financieros en la gestión escolar.

**Tabla 42.** *Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	9	0,257	25,7	0,257
De acuerdo	20	29	0,571	57,1	0,829
Totalmente de acuerdo	6	35	0,171	17,1	1,000

Total	35	1,000	100,0
-------	----	-------	-------

**Figura 28.** *Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando hacia el logro de los objetivos institucionales.*



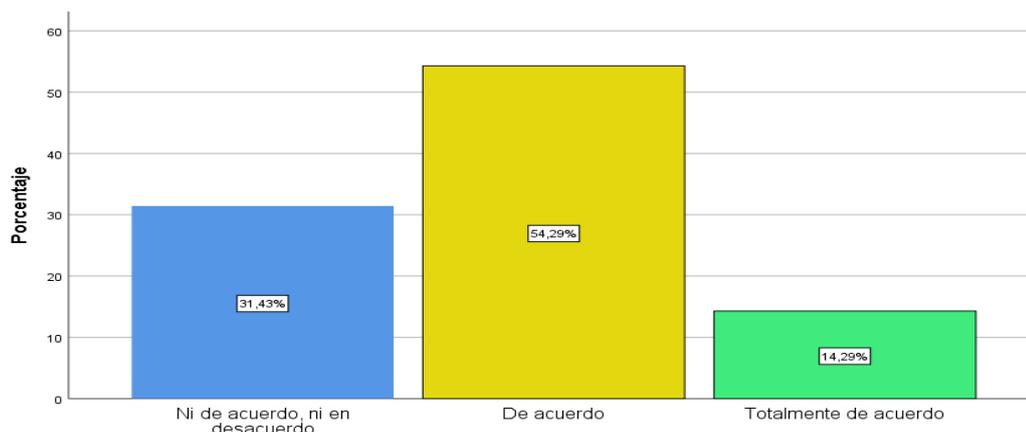
**Interpretación:** Se aprecia que el 57,14% (20) de docentes encuestados manifiestan que los directivos dirigen al equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales, el 17,14% (6) manifiesta su respaldo en la importancia que los directivos dirigen a la plana administrativa hacia el logro de objetivos institucionales y, el 25,71% (9) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia del logro de los objetivos institucionales con la colaboración de la plana administrativa.

**Tabla 43.** *Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	11	0,314	31,4	0,314
De acuerdo	19	30	0,543	54,3	0,857
Totalmente de acuerdo	5	35	0,143	14,3	1,000

Total	35	1,000	100,0
-------	----	-------	-------

**Figura 29.** *Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar.*

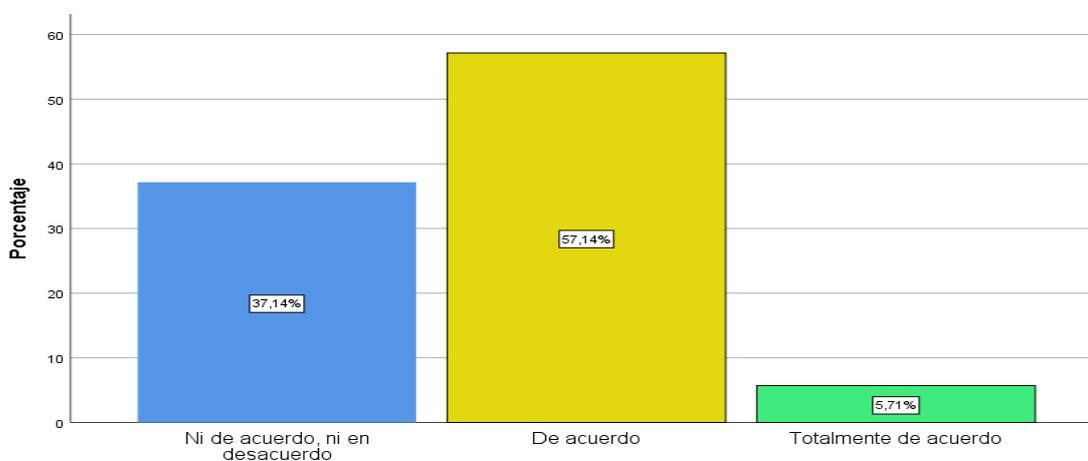


**Interpretación:** El 54,29% (19) de docentes encuestados manifiestan que los directivos implementen estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa para la mejora de los aprendizajes, el 14,29% (5) manifiesta su respaldo en la importancia de implementar estrategias y mecanismos de transparencia en la rendición de cuentas y, el 31,43% (11) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia del manejo de estrategias y mecanismos de transparencias.

**Tabla 44.** *Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continúa orientados al logro de las metas de aprendizaje.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	13	0,371	37,1	0,371
De acuerdo	20	33	0,571	57,1	0,943
Totalmente de acuerdo	2	35	0,057	5,7	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 30.** *Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación orientados al logro de las metas de aprendizaje.*



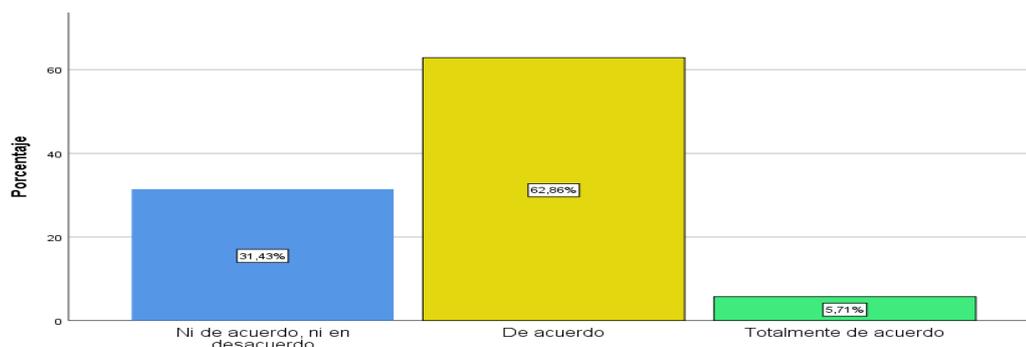
**Interpretación:** Se observa que, el 57,14% (20) de docentes encuestados manifiestan que los directivos conducen de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje, el 5,71% (2) manifiesta su respaldo en la importancia del manejo de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua y, el 37,14% (13) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo en la forma como se conduce en los profesos de autoevaluación y mejora continua.

**Tabla 45.** *Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	11	0,314	31,4	0,314
De acuerdo	22	33	0,629	62,9	0,943
Totalmente de acuerdo	2	35	0,057	5,7	1,000

Total	35	1,000	100,0
-------	----	-------	-------

**Figura 31.** *Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes en función al logro de las metas de aprendizaje.*

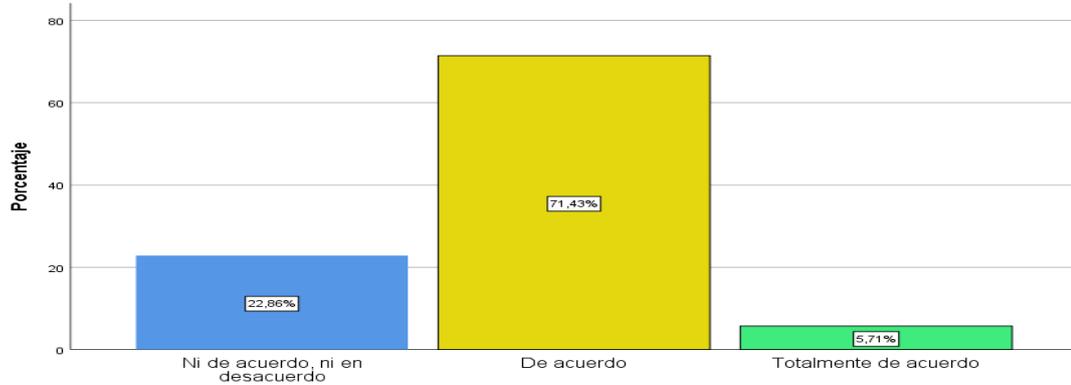


**Interpretación:** Se aprecia que el 62,86% (22) de docentes encuestados manifiestan que los directivos gestionan oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje, el 5,71% (2) manifiesta su respaldo en la importancia de la mejora continua de los docentes para un mejor desempeño y, el 31,43% (11) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia en la mejora continua de los docentes.

**Tabla 46.** *Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	8	0,229	22,9	0,229
De acuerdo	25	33	0,714	71,4	0,943
Totalmente de acuerdo	2	35	0,057	5,7	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 32.** *Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.*



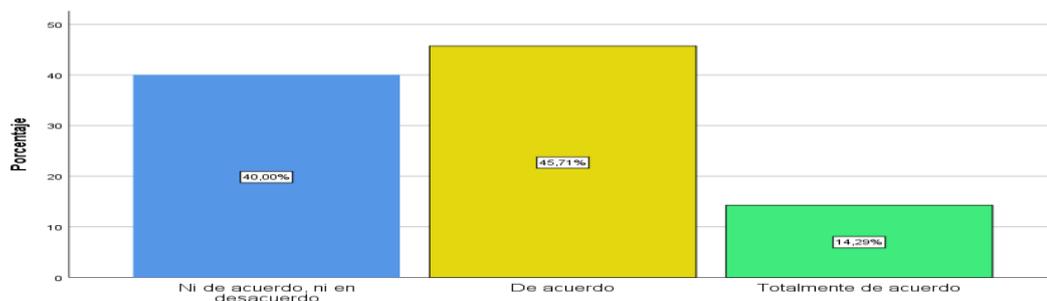
**Interpretación:** Se aprecia que el 71,43% (25) de docentes encuestados manifiestan que los directivos Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar, el 5,71% (2) manifiesta su respaldo en la importancia de generar los espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y, el 22,86% (8) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia de generar los espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo.

**Tabla 47.** *Estimula la iniciativa de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	14	0,400	40,0	0,400
De acuerdo	16	16	0,457	45,7	0,857
Totalmente de acuerdo	5	35	0,143	14,3	1,000

Total	35	1,000	100,0	
-------	----	-------	-------	--

**Figura 33.** *Estimula la iniciativa de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.*



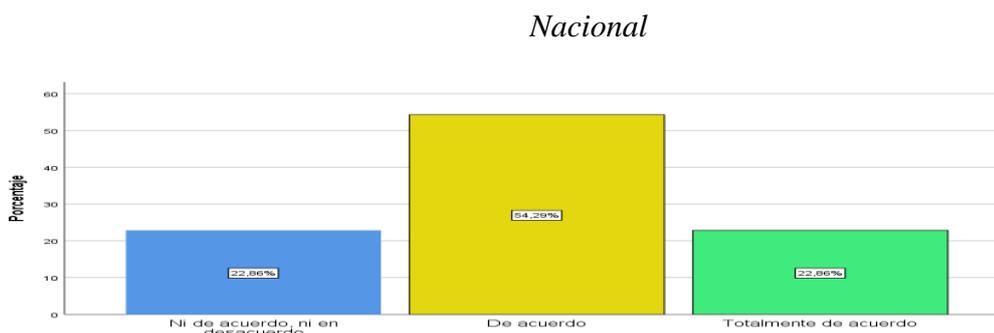
**Interpretación:** El 45,71% (16) de docentes encuestados manifiestan que los directivos estimulan la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas, el 14,29% (5) manifiesta su respaldo a la iniciativa de los docentes con respecto a la innovación e investigación pedagógica y, el 40,00% (14) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia de estimular la iniciativa de los docentes con respecto a la investigación e implementación pedagógica.

**Tabla 48.** *Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional, (Rutas de aprendizaje y mapas de progreso).*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	8	0,229	22,9	0,229
De acuerdo	19	27	0,543	54,3	0,771

Totalmente de acuerdo	8	35	0,229	22,9	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 34.** *Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, de los lineamientos de la Política Curricular*



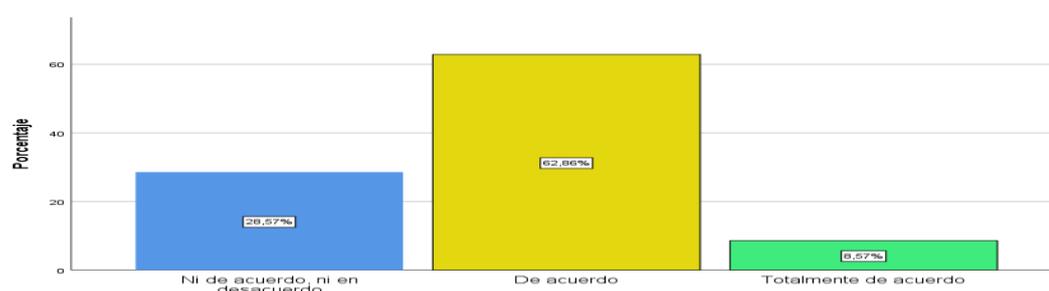
**Interpretación:** Se aprecia que el 54,29% (19) de docentes encuestados manifiestan que los directivos orientan y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional, el 22,86% (8) manifiesta su respaldo en la importancia de promover la participación del equipo docente en los procesos de planificación y, el 22,86% (8) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia de promover la participación del equipo docente en los procesos de planificación.

**Tabla 49.** *Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	10	0,286	28,6	0,286
De acuerdo	22	32	0,629	62,9	0,914

Totalmente de acuerdo	3	35	0,086	8,6	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 35.** *Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.*



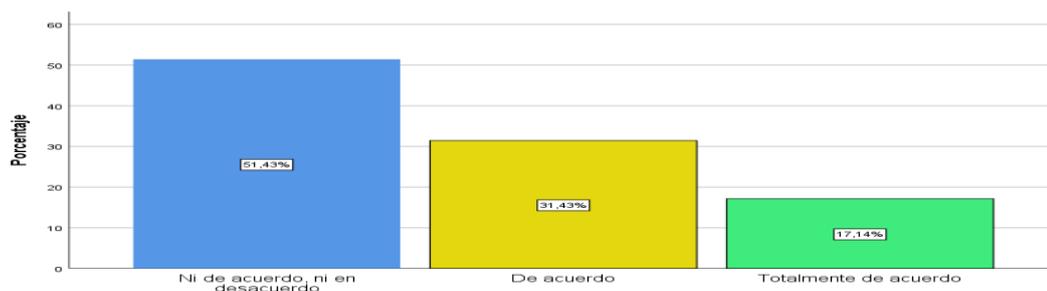
**Interpretación:** El 62,86% (22) de docentes encuestados manifiestan que los directivos propician una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella, el 8,57% (3) manifiesta su respaldo en la importancia de propiciar la práctica docente basado en el aprendizaje colaborativo y, el 28,57% (10) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia de propiciar una práctica docente basado en el aprendizaje colaborativo y por descubrimiento.

**Tabla 50.** *Monitorea el desarrollo de las sesiones de aprendizaje a partir de los planes de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación socializado.*

ITEMS	f <sub>i</sub>	F <sub>i</sub>	h <sub>i</sub>	%	H <sub>i</sub>
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	18	0,514	51,4	0,514
De acuerdo	11	29	0,314	31,4	0,829
Totalmente de acuerdo	6	35	0,171	17,1	1,000

Total	35	1,000	100,0	
-------	----	-------	-------	--

**Figura 36.** *Monitorea el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, desarrollando el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación socializado en las horas colegiadas a nivel de áreas.*



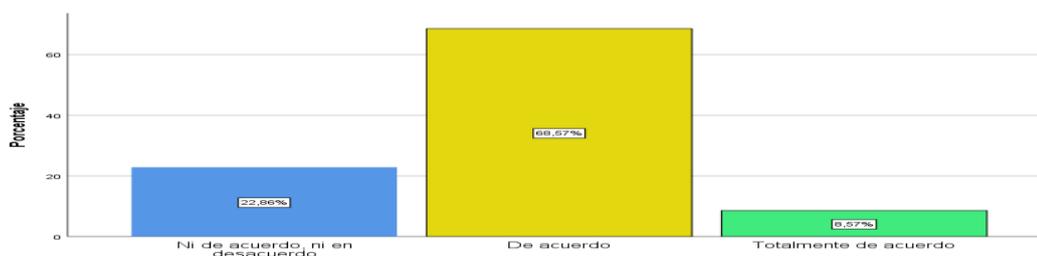
**Interpretación:** Se aprecia que el 31,43% (11) de docentes encuestados manifiestan que los directivos monitorean el desarrollo de las sesiones de aprendizaje a partir de los planes de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación socializado en las horas colegiadas a nivel de áreas y en las reuniones generales de los docentes de forma periódica, el 17,14% (6) manifiesta su respaldo en la importancia del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para después compartir en las horas colegiadas y, el 51,43% (18) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia del desarrollo del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, lo cual permite fortalecer el trabajo pedagógico de los docentes, en su diaria labor.

**Tabla 51.** *Realiza el acompañamiento a los docentes en las diversas áreas curriculares a partir de la primera visita realizada en las aulas de clases previsto en los planes de Monitoreo y Acompañamiento.*

ITEMS	f <sub>i</sub>	F <sub>i</sub>	h <sub>i</sub>	%	H <sub>i</sub>
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	8	0,229	22,9	0,229
De acuerdo	24	32	0,686	68,6	0,914

Totalmente de acuerdo	3	35	0,086	8,6	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 37.** *Realiza el acompañamiento a los docentes en las diversas áreas curriculares a partir de la primera visita en las aulas de clases.*



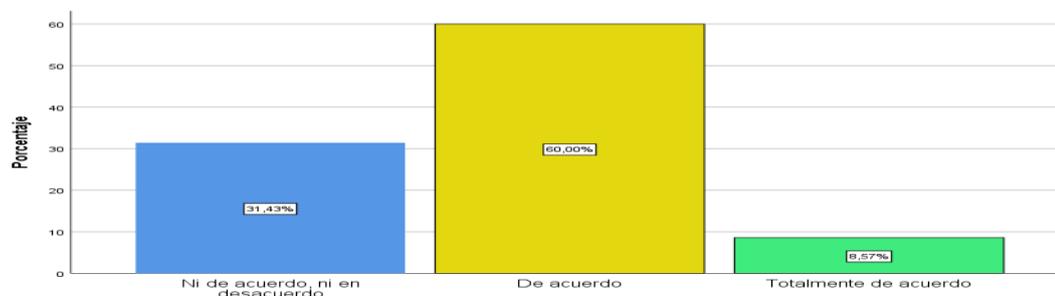
**Interpretación:** Se aprecia que el 68,57% (24) de docentes encuestados manifiestan que los directivos realizan el acompañamiento a los docentes en las diversas áreas curriculares a partir de la primera visita realizada en las aulas de clases previsto en los planes de Monitoreo y Acompañamiento, el 8,57% (3) manifiesta su respaldo en la importancia de realizar el acompañamiento a los docentes en las diversas áreas curriculares a partir de la primera visita y, el 22,86% (8) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia del proceso de acompañamiento a partir de la primera visita a los docentes.

**Tabla 52.** *Elaboran las sesiones de aprendizaje a desarrollar en las aulas de clases, de acuerdo al área curricular a cargo de los docentes.*

ITEMS	f <sub>i</sub>	F <sub>i</sub>	h <sub>i</sub>	%	H <sub>i</sub>
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	11	0,314	31,4	0,314
De acuerdo	21	32	0,600	60,0	0,914
Totalmente de acuerdo	3	35	0,086	8,6	1,000

Total	35		1,000	100,0	
-------	----	--	-------	-------	--

**Figura 38.** *Elaboran las sesiones de aprendizaje a desarrollar en las aulas de clases, de acuerdo al área curricular.*

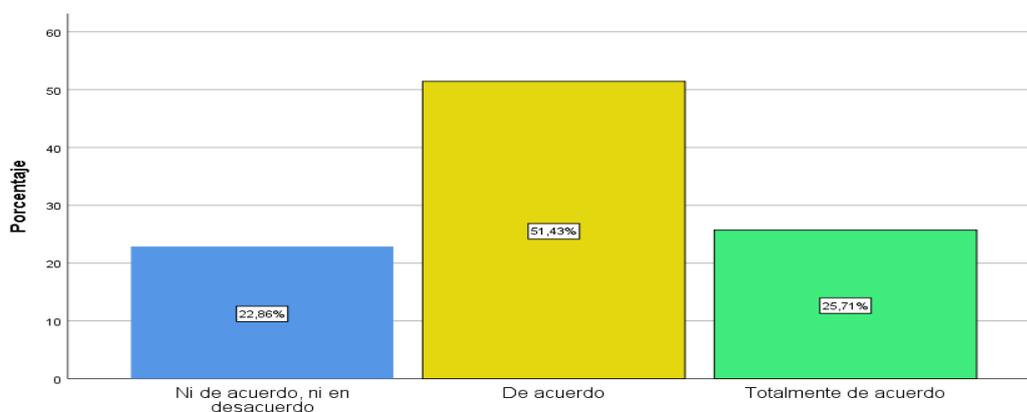


**Interpretación:** El 60,00% (21) de docentes encuestados manifiestan que los directivos elaboran las sesiones de aprendizaje a desarrollar en las aulas de clases, de acuerdo al área curricular a cargo de los docentes, el 8,57% (3) manifiesta su respaldo en la importancia de elaborar las sesiones de aprendizaje para luego desarrollar en las aulas de clases y, el 31,43% (11) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia de la elaboración de las sesiones de aprendizaje para luego desarrollar en las aulas.

**Tabla 53.** *Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos*

ITEMS	fi	Fi	hi	%	Hi
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	8	0,229	22,9	0,229
De acuerdo	18	26	0,514	51,4	0,743
Totalmente de acuerdo	9	35	0,257	25,7	1,000
Total	35		1,000	100,0	

**Figura 39.** *Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos*



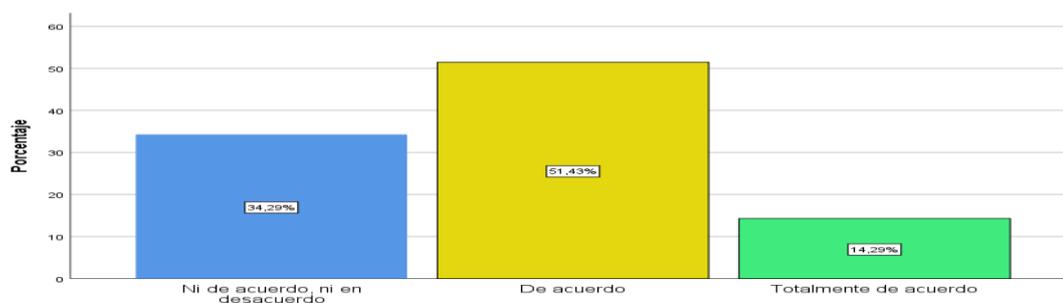
**Interpretación:** Se aprecia que el 51,43% (18) de docentes encuestados manifiestan que los directivos monitorean y orientan el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, el 25,71% (9) manifiesta su respaldo en la importancia del monitoreo y la orientación en el uso estrategia y recursos metodológicos efectivo del tiempo y el uso de materiales educativos y, el 22,86% (8) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia del proceso de monitoreo con relación al uso estratégico de los recursos metodológicos y el material educativo.

**Tabla 54.** *Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr.*

ITEMS	f <sub>i</sub>	F <sub>i</sub>	h <sub>i</sub>	%	H <sub>i</sub>
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	12	0,343	34,3	0,343
De acuerdo	18	30	0,514	51,4	0,857
Totalmente de acuerdo	5	35	0,143	14,3	1,000

Total	35	1,000	100,0	
-------	----	-------	-------	--

**Figura 40.** *Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, efectivo del tiempo y los materiales educativos*



**Interpretación:** Se aprecia que el 51,43% (18) de docentes encuestados manifiestan que los directivos monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, el 14,29% (5) manifiesta su respaldo en la importancia del monitoreo de los directivos con respecto al proceso de evaluación de los aprendizajes y, el 34,29% (12) manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la importancia del monitoreo a la evaluación de los aprendizajes a partir de los criterios de evaluación.

#### 4.3. Prueba de hipótesis

Para la realización de este proceso se ha aplicado dos cuestionarios en referencia a las variables de investigación, la primera relacionada con el liderazgo directivo y sus respectivas dimensiones y la segunda con el desempeño docente de las diversas organizaciones educativas del distrito de Yanacancha de acuerdo a los siguientes procedimientos:

##### **Para la hipótesis general**

**Paso 1.** Planteamiento de hipótesis nula ( $h_0$ ) y la hipótesis alterna ( $h_1$ )

Hipótesis nula ( $h_0$ )

No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023.

Hipótesis alterna ( $h_1$ )

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023.

**Paso 2.** Selección del nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

**Paso 3.** Escoger el estadístico de prueba

Se ha utilizado la correlacional Rho de Spearman por tratarse de una escala de valoración:

**Tabla 55.** *Correlaciones entre las variables de investigación*

			Liderazgo directivo	Desempeño docente
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,568**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	,568**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Matriz elaborada por el autor

**Interpretación:** En la tabla precedente se observa que existe relación positiva moderada equivalente a 0.568 entre las variables estudiadas, asimismo el grado de significancia es 0.000 lo que valida la hipótesis de investigación

**Regla de decisión:**

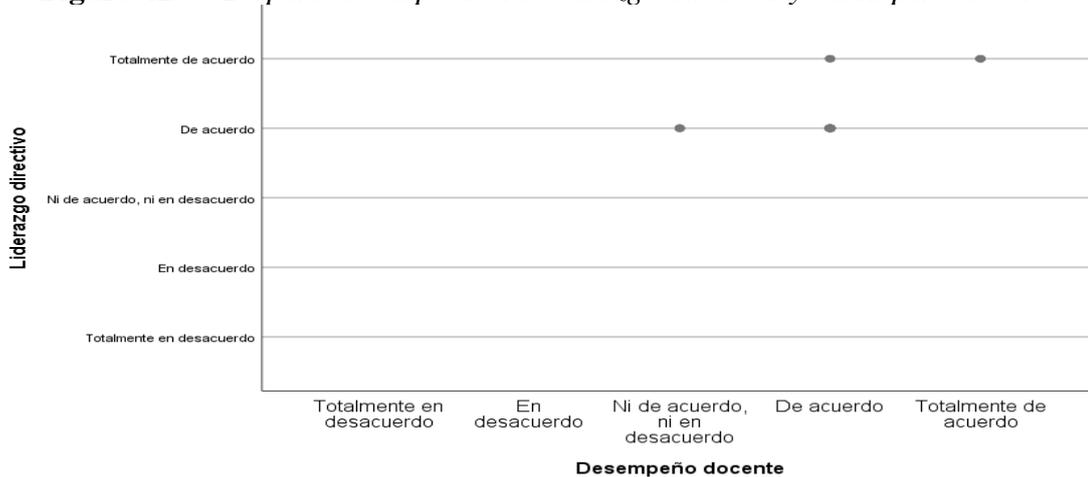
Si alfa (Sig) > 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Si alfa (Sig) < 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Según se observa en la tabla precedente, el valor de significancia obtenido entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente es menor a 0,05 (Sig. = 0,000 < 0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, asimismo el valor de la correlación Rho de Spearman es 0.568, entonces rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, **“Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023”**

**Paso 4.** Diagrama

**Figura 41.** *Dispersión simple entre liderazgo directivo y desempeño docente*



**Paso 5.** Toma de decisión

Según los resultados obtenidos a un nivel de confianza del 95%, se verifica que existe relación significativa entre las variables de estudio por el valor de significancia de  $0,000 < 0.05$  por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

**Para la hipótesis específica 1**

**Paso 1.** Planteamiento de hipótesis nula ( $h_0$ ) y la hipótesis alterna ( $h_1$ )

Hipótesis nula ( $h_0$ )

La relación no es significativa entre el liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023

Hipótesis alterna ( $h_1$ )

La relación es significativa entre el liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023

**Paso 2.** Selección del nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

**Paso 3.** Escoger el estadístico de prueba

Se ha utilizado la correlacional Rho de Spearman por tratarse de datos con escala de valoración.

**Tabla 56.** *Correlaciones entre el liderazgo directivo y la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes*

			Gestión institucional	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coeficiente de correlación	1,000	,620*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Coeficiente de correlación	,620*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Matriz elaborada por el autor

**Interpretación:** En la tabla precedente se comprueba que existe relación significativa entre las dimensiones de las variables en estudio.

**Regla de decisión:**

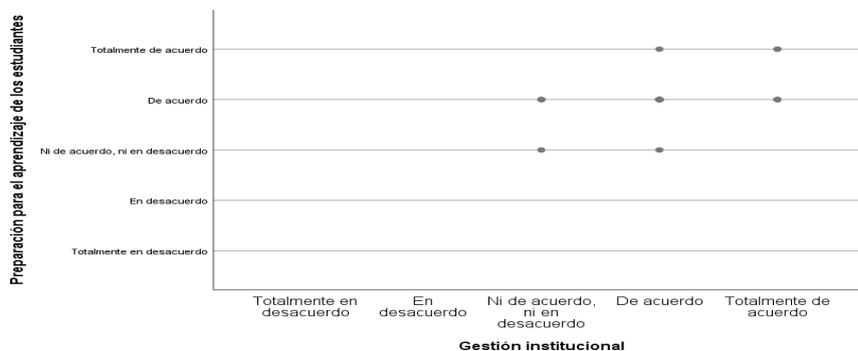
Si alfa (Sig) > 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Si alfa (Sig) < 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Según se observa en la tabla respectiva, el valor de significancia obtenido entre los resultados de pre y posprueba es menor a 0,05 (Sig. = 0,000 < 0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, asimismo el valor obtenido en la correlacional Rho de Spearman es 0.620 que demuestra una relación positiva moderada entre las variables de estudio, por lo que, rechazamos la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y aceptamos la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>); es decir, **“La relación es significativa entre el liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje por los docentes de las Instituciones Educativos del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023”**

**Paso 4. Diagrama**

**Dispersión simple entre gestión institucional y preparación para el aprendizaje**



**Paso 5. Toma de decisión**

Según los resultados obtenidos a un nivel de confianza del 95%, se verifica que: existe relación moderada entre las variables de estudio por el valor de 0.620 asimismo el valor de significancia es  $0,000 < 0.05$  por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula del presente estudio.

### **Para la hipótesis específica 2**

#### **Paso 1.** Planteamiento de hipótesis nula ( $h_0$ ) y la hipótesis alterna ( $h_1$ )

##### Hipótesis nula ( $h_0$ )

La relación existente no es significativa entre el liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023

##### Hipótesis alterna ( $h_1$ )

La relación existente es significativa entre el liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023

#### **Paso 2.** Selección del nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

#### **Paso 3.** Escoger el estadístico de prueba

Se ha utilizado la correlacional Rho de Spearman por tratarse de datos con escala de valoración

**Tabla 57.** *Correlaciones entre el liderazgo directivo y la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes*

		Gestión administrativa	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
Rho de Spearman	Gestión administrativa	1,000	,583
	Coefficiente de correlación		

	Sig. (bilateral)	.	,002
	N	35	35
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Coefficiente de correlación	,583	1,000
	Sig. (bilateral)	,002	.
	N	35	35

Fuente: Matriz elaborada por el autor

**Interpretación:** En la tabla precedente se comprueba que existe relación moderada alta entre las dimensiones de las variables en estudio por el resultado de 0.583 en la correlacional Rho de Spearman.

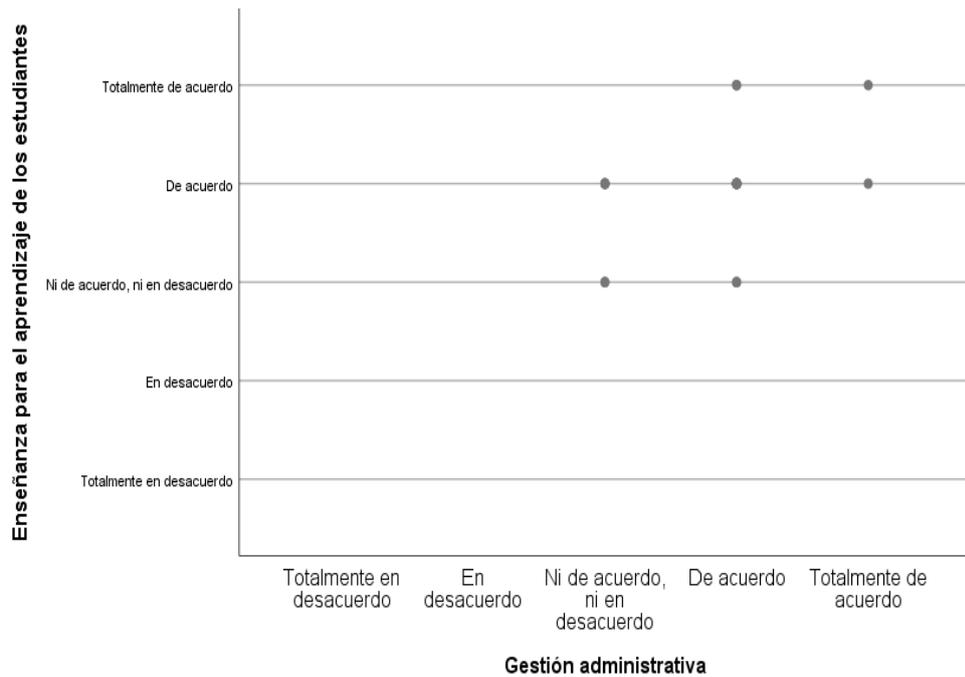
**Regla de decisión:**

Si alfa (Sig) > 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Si alfa (Sig) < 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Según se observa en la tabla precedente, el valor de significancia obtenido entre los resultados de pre y posprueba es menor a 0,05 (Sig. = 0,002 < 0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, asimismo el valor obtenido en la correlacional Rho de Spearman es 0.583 que demuestra una relación positiva moderada alta entre las variables de estudio, por lo que, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, **“La relación existente es significativa entre el liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023”**

**Paso 4.** Diagrama



**Paso 5. Toma de decisión**

Según los resultados obtenidos a un nivel de confianza del 95%, se verifica que: existe relación positiva moderada alta entre las variables de estudio por el valor de 0.583 asimismo el valor de significancia es  $0,002 < 0.05$  por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula del presente estudio.

**Para la hipótesis específica 3**

**Paso 1. Planteamiento de hipótesis nula ( $h_0$ ) y la hipótesis alterna ( $h_1$ )**

Hipótesis nula ( $h_0$ )

No existe relación entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023.

Hipótesis alterna ( $h_1$ )

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023.

**Paso 2.** Selección del nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

**Paso 3.** Escoger el estadístico de prueba

Se ha utilizado la correlacional Rho de Spearman por tratarse de datos con escala de valoración

**Tabla 58.** *Correlaciones entre la gestión pedagógica y la dimensión gestión de la escuela articulada a la comunidad*

		Gestión pedagógica	Gestión de la escuela articulada a la comunidad	
Rho de Spearman	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	1,000	,729
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Gestión de la escuela articulada a la comunidad	Coeficiente de correlación	,729	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

Fuente: Matriz elaborada por el autor

**Interpretación:** En la tabla precedente se comprueba que existe relación positiva moderada alta entre las dimensiones de las variables en estudio por el resultado de 0.729 en la correlacional Rho de Spearman.

**Regla de decisión:**

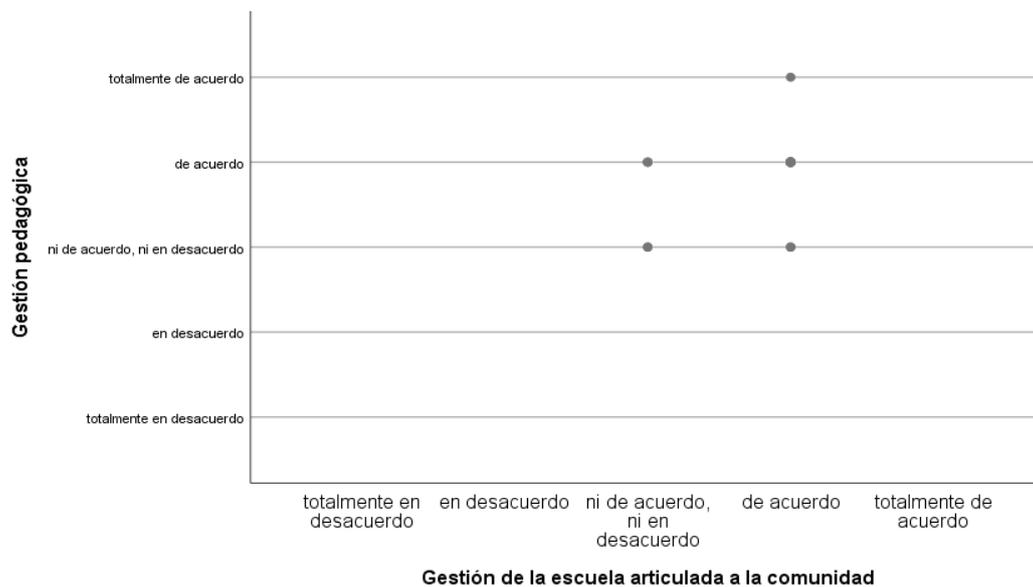
Si alfa (Sig) > 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Si alfa (Sig) < 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Según se observa en la tabla respectiva, el valor de significancia obtenido entre los resultados de pre y posprueba es menor a 0,05 (Sig. = 0,000 < 0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, asimismo el valor obtenido en la correlacional Rho de Spearman es 0.729 que demuestra una

relación positiva moderada alta entre las variables de estudio, por lo que, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, **“Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha– Pasco 2023.”**

**Paso 4. Diagrama**



**Paso 5. Toma de decisión**

Según los resultados obtenidos a un nivel de confianza del 95%, se verifica que: existe relación positiva moderada alta entre las dimensiones de las variables de estudio por el valor de 0.729 asimismo el valor de significancia es  $0,000 < 0.05$  por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula del presente estudio.

**Para la hipótesis específica 4**

**Paso 1. Planteamiento de hipótesis nula ( $h_0$ ) y la hipótesis alterna ( $h_1$ )**

Hipótesis nula ( $h_0$ )

La relación no es significativa entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023.

Hipótesis alterna ( $h_1$ )

La relación es significativa entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023.

**Paso 2.** Selección del nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

**Paso 3.** Escoger el estadístico de prueba

Se ha utilizado la correlacional Rho de Spearman por tratarse de datos con escala de valoración

**Tabla 59.** *Correlaciones entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad de los docentes*

			Monitoreo, acompañamiento y evaluación	Desarrollo de la profesionalidad e identidad
Rho de Spearman	Monitoreo, acompañamiento y evaluación	Coeficiente de correlación	1,000	,509**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Desarrollo de la profesionalidad e identidad	Coeficiente de correlación	,509**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Matriz elaborada por el autor

**Interpretación:** En la tabla precedente se comprueba que existe relación moderada entre las dimensiones de las variables en estudio por el resultado de 0.509 en la correlacional Rho de Spearman.

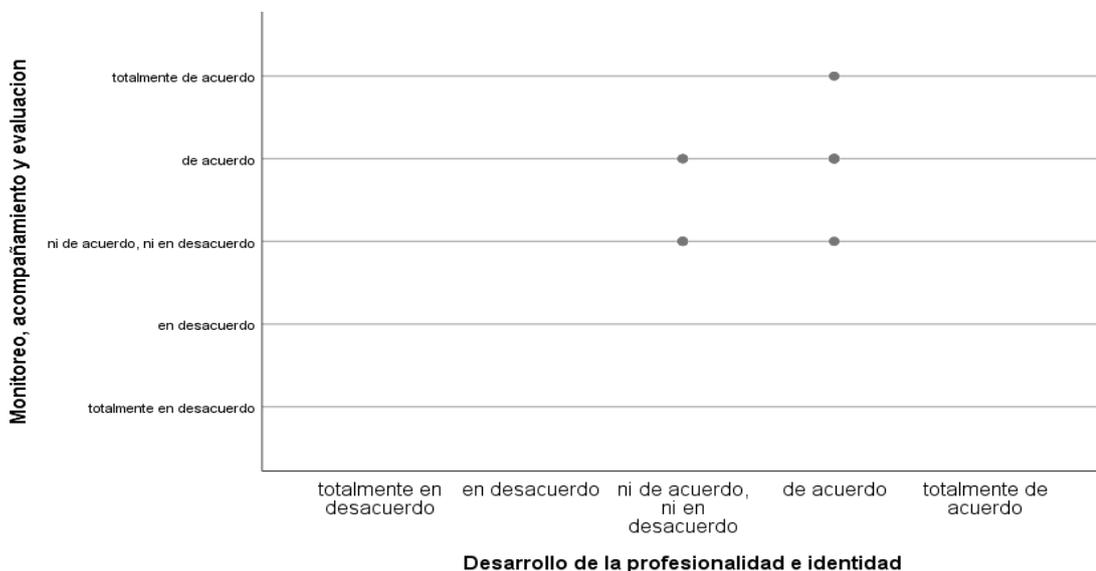
### Regla de decisión:

Si alfa (Sig) > 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Si alfa (Sig) < 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Según se observa en la tabla 15, el valor de significancia obtenido entre el monitoreo, asesoramiento y evaluación y desarrollo de la profesionalidad docente es menor a 0,05 (Sig. = 0,000 < 0,05), por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, asimismo el valor obtenido en la correlacional Rho de Spearman es 0.509 que demuestra una relación moderada entre las dimensiones variables de estudio, por lo que, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, **“La relación es significativa entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023”**

### Paso 4. Diagrama



### Paso 5. Toma de decisión

Según los resultados obtenidos a un nivel de confianza del 95%, se verifica que: existe relación moderada entre las dimensiones de las variables de estudio por el

valor de 0.509 asimismo el valor de significancia es  $0,000 < 0.05$  por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula del presente estudio.

#### **4.4. Discusión de resultados**

La presente investigación nos ha permitido demostrar que las variables liderazgo directivo y desempeño docente se encuentran relacionados significativamente por los resultados obtenidos de 0,5689 en un nivel positivo moderado y el p valor =  $0.000 < 0.05$  que valida la hipótesis de investigación y rechaza la nula, lo que significa que **Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023**. Asimismo, existe relación positiva moderada entre la gestión institucional y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes por el valor de 0,620 en la correlacional Rho de Spearman, donde el valor de significancia es  $0.000 < 0.05$  rechazando la hipótesis nula y aceptando la de investigación: **La relación es significativa entre el liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023**. Al mismo tiempo, existe relación positiva moderada alta entre las variables gestión administrativa y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes por el valor de 0,583 en Rho de Spearman y el valor de significancia de  $0.002 < 0.05$  validando la hipótesis alterna y rechazando la nula: **La relación existente es significativa entre el liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023**. Al mismo tiempo, existe relación positiva moderada alta por el valor de 0.729 en la correlacional Rho de

Spearman y el valor de significancia igual a  $0.000 > 0.05$  aceptando la hipótesis nula y rechazando la alterna: **Existe relación entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023**, finalmente, se ha demostrado que existe positiva moderada entre las dimensiones monitoreo, acompañamiento y evaluación y desarrollo de la profesionalidad docente de las variables de estudio y el valor de significancia es  $0.009 < 0.05$  rechazando la hipótesis nula y aceptando la alterna: **La relación es significativa entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023**.

En relación a la tesis de Acosta (2017): *Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución educativa técnica San Luis Gonzaga del Espinal*. Cuyas conclusiones demuestran que el director tiene un alto grado de aceptación por casi el 50% de los maestros de la entidad, asimismo, demuestra un trabajo participativo y comunicación constante con los miembros de la comunidad; estos resultados se relacionan con la presente investigación por los resultados que se han obtenido a nivel de hipótesis propuestas.

En relación al trabajo de investigación de Bravo. (2018). *El liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del Desempeño docente, de la Unidad Educativa de Educación General Básica, de la ciudad de Loja, periodo 2016 – 2017*. Sus conclusiones demuestran un reconocimiento de 83% al director como líder, un 93% sobre los procesos de motivación a la comunidad educativa en su trabajo, asimismo el modelo de liderazgo es democrática y constructiva; estos resultados demuestran el trabajo efectivo del liderazgo

directivo y de los estilos implementados que se encuentran en relación con las conclusiones obtenidas en la investigación.

Gonzales (2017). **Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá**, cuyas conclusiones los directivos son líderes en el aspecto administrativo y no demuestra tales características en el nivel gerencial y pedagógico; estos resultados tienen relación con las hipótesis específicas relacionados con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes y la participación de la escuela en la comunidad que se aceptan las hipótesis nulas y se rechazan la de investigación.

En referencia al estudio de **Canlla (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa Inca Garcilaso de la Vega Cusco, 2017***. Cuyos resultados concluyen que el liderazgo directivo incide altamente en el desempeño docente en un 65%, sin embargo, existen debilidades en la función directiva por falta de preparación para el cargo, demostrando que, existe relación débil con el estudio realizado.

En relación al estudio de León, O. (2013). ***El Liderazgo del director y su Relación con el Desempeño de los Docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Yanacancha Cerro de Pasco 2012***. Cuyas conclusiones demuestran que el liderazgo es un conjunto de experiencias, conocimientos y actitudes para conducir eficazmente una entidad educativa de manera que los estilos de liderazgo permiten eliminar los problemas a nivel de entidad o mitigarlos.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Los resultados obtenidos demuestran que existe relación significativa entre el liderazgo directivo por el valor de significancia de  $0,000 < 0,05$ , asimismo el valor de Rho de Spearman es 0.568 que demuestra correlación positiva moderada entre las variables de estudio.

**SEGUNDA:** Se ha demostrado que existe relación positiva moderada entre las dimensiones gestión institucional de la primera variable y preparación para el aprendizaje de los estudiantes de la segunda variable por el valor de 0.620 en la correlacional Rho de Spearman, asimismo, el valor de significancia equivalente a  $0.000 < 0.05$  que valida la hipótesis de investigación y rechaza la nula.

**TERCERA:** Los resultados equivalentes a 0.583 en la correlacional Rho de Spearman que demuestra correlación positiva moderada entre las dimensiones gestión administrativa y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes donde el valor de significancia es  $0.002 < 0.05$  que rechaza la hipótesis de nula y acepta la de investigación, demostrando que existe relación entre las dimensiones de las variables de estudio.

**CUARTA:** Se ha demostrado que existe relación significativa alta entre las dimensiones gestión pedagógica y gestión de la escuela articulada a la comunidad pertenecientes a la primera y segunda variable por el valor de significancia equivalente a  $0,000 < 0,05$ ; asimismo existe correlación positiva moderada alta por el valor de 0.729 en la correlación Rho de Spearman,

**QUINTA:** Se ha demostrado que existe relación significativa entre las dimensiones monitoreo acompañamiento y evaluación y desarrollo de la profesionalidad docente e identidad pertenecientes a la primera y segunda variable por el

valor de significancia equivalente a  $0.009 < 0.05$  asimismo existe correlación moderada positiva por el valor de 0.509 en la correlación Rho de Spearman,

## **RECOMENDACIONES**

**PRIMERA:** Organizar charlas, talleres, trabajos vivenciales y el seguimiento permanente acerca del desempeño docente a partir del liderazgo pedagógico con organización de comunidades profesionales de aprendizaje con participación permanente de los docentes.

**SEGUNDA:** Actualizar a los docentes a través de diplomados y otros cursos en servicio para fortalecer los desempeños en aula a partir de desarrollo de actividades de actualización permanente con talleres y cursos vivenciales a partir de un diagnóstico pertinente como resultado de monitoreos, acompañamiento y evaluación del docente.

**TERCERA:** Actualizar en conocimientos de gestión administrativa de manera que se pueda mejorar los resultados de preparación de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes a partir del fortalecimiento académico de los docentes a partir de estrategias concretas de gestión de la entidad.

**CUARTA:** Fortalecer la gestión pedagógica del directivo para realizar monitoreos y acompañamiento docente con resultados coherentes a partir del dominio disciplinar y pedagógico del área que desarrolla.

**QUINTA:** Realizar actividades de monitoreo y acompañamiento permanente de manera que se pueda fortalecer el desarrollo de la profesionalidad docente para lograr resultados más coherentes en la entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, D. (2017) Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución educativa técnica San Luis Gonzaga del Espinal Colombia (Tesis de Maestría, Universidad del Tolima de Colombia). Recuperado de <https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1bf34ff6-203f-4b81-9b81-fe540f0a867e>
- Álvarez, M. (2001). El equipo directivo. Recursos Técnicos de Gestión. Editorial Laboratorio Educativo, Venezuela.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. Universidad de Toronto, Canada.
- Bass, B. (1995) Manual para el cuestionario de liderazgo multifactorial: formulario del evaluador, mente jardín, inc. California, Estados Unidos
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2- fulltext-112>
- Bouckaert, G. (1998) Medición y gestión del desempeño en el contexto del sector público, en Evaluación en la Administración Pública, Acta General de la I Reunión del INA.
- Bravo, M. (2018), El liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del Desempeño docente, de la Unidad Educativa de Educación General Básica, de la ciudad de Loja, periodo 2016 – 2017.
- Calero, M. (2005). Hacia la Excelencia de la Educación. Lima: San Marcos. 306, 215. (B.N.P.). 379.1 C23.

- Canlla, Y. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa Inca Garcilaso de la Vega Cusco, 2017*". [Tesis de maestría. Universidad de San Antonio de Abad del Cusco – Cusco – Perú].
- Cerda, H. (2003). *La nueva evaluación educativa*. Cooperativa Editorial Magisterio, Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, A. (1987), "Administración de Recursos Humanos" Mc GraHill. 5ta. Edición.
- Choque, M. (2008). *El Liderazgo participativo y la gestión educativa en las instituciones educativas primarias estatales del medio urbano de Chaupimarca – Pasco*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión- Pasco – Perú].
- Conger, A. (1999). *El Líder Carismático. Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. Editorial McGraw-Hill; México
- Coronel, J. (2000). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva: Universidad de Huelva, España.
- Delanoy, F. (2001) *Profesionalismo Docente y Aseguramiento de la Calidad de la Enseñanza*. Ponencia de la Consultora Internacional en Educación. Seminario Internacional "Profesionalismo Docente y Calidad de la Educación". Santiago. Recuperado de: <http://www.mineduc.cl/zonas/profesores/seminario/>
- Elola, N. y Toranzos, L. (2000), *Evaluación Educativa: una aproximación conceptual*. Buenos Aires, Argentina.
- Emery, H. (2001). *Lecciones de experiencia del Reino unido en el desarrollo de estándares de la Calidad de la enseñanza*. Ponencia presentada en el seminario Internacional "Profesionalismo Docente y calidad de la Educación" Santiago de Chile.

- Escudero, J. (2000), Revista Internacional de Investigación e Innovación Educativa, Huelva, España.
- Feeney, S. (2001): El campo del currículum en la Argentina. Un análisis de los discursos que acerca del currículum producen los pedagogos argentinos: 1983 – 1998. [Tesis de Maestría en Didáctica. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Nacional de Buenos Aires].
- Feldman, O. y Palamidessi, M. (2000). Viejos y nuevos planes. En Revista Propuesta Educativa. Niño y Davila – FLACSO. Buenos Aires, Argentina.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. En III Congreso Interuniversitario sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao, España: ICE de Univ. De Deusto. 73-135.
- Gavotto, O. (2013). Transformando la educación desde la práctica docente, en y sobre la acción. E.U.
- Gento, S. (1999). Dirección de centros educativos y ampliación de autonomía con rendición de cuentas. El rol mediador del liderazgo pedagógico. Madrid, España.
- Gento, S. (1999). Autonomía del centro educativo, promotor de la calidad institucional. Acción Pedagógica. Madrid, España.
- George, D. y Mallery, P. (2003). SPSS para Windows paso a paso: una guía y referencia sencilla. Actualización 11.0 (4ª ed.). Boston
- Gonzales, I.; Moreno, J.; Prieto, O. y Ríos, M. (2017). Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá. [Tesis de Maestría, Universidad de la Sabana] <http://hdl.handle.net/10818/34630>

- Hernández, R., y Fernández, C. (2016). Metodología de la investigación (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill
- Jara, Y. (2016). Liderazgo directivo y su relación con el clima laboral de la Institución Educativa 86473 Micelino Sandoval Torres, Caraz, 2015. Lima. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos] <https://hdl.handle.net/20.500.12672/8776>
- Jiménez, C. (2014) Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes Universidad Privada. [Tesis de Maestría, Universidad la Católica de Colombia]. Recuperado de <http://metadirectorio.org/handle/10983/2084>
- Joyce, B., Weil, M. y Calhoun, E. (2000) Modelos de enseñanza. Editorial Gedisa, Barcelona, España.
- Kahalas, Harvey (1985) El contexto ambiental de la evaluación del desempeño y sus efectos en las prácticas actuales. En: Libro de consulta sobre evaluación del desempeño. Massachusetts. EE.UU.: Prensa de desarrollo de recursos humanos.
- Caetano, A. (1990), Un modelo para la administración pública.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2009). Vinculación del liderazgo con el aprendizaje de los estudiantes: la contribución de la eficacia del líder. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X08321495>
- León, O. (2013). *El Liderazgo del director y su Relación con el Desempeño de los Docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Yanacancha Cerro de Pasco 2012*, [Tesis de maestría. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión-Pasco – Perú].

- Lorenzo, M. (2002). El liderazgo para la promoción de calidad en una institución educativa, Actas del I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español. Córdoba.
- Marcelo, C., y Estebananz, A. (2000): Cultura escolar y cultura profesional: los dilemas del cambio. Editorial Reyes. México
- Martín; Leiva; Brenes; (2019), Vol. 64 Issue 2, p1 - 18. 18p.
- Mateo, J. (2005). La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas. ICE – HORSORI, Universidad de Barcelona. Colección para Educadores, tomo 13, Editorial Alfa Omega, Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2003). Ley General de Educación. Ley 28044. Lima: Ministerio de Educación. [https://www.google.com.pe/searchq/Ministerio de Educación \(2003\). Ley General de Educación. Ley 28044. Lima Perú.](https://www.google.com.pe/searchq/Ministerio de Educación (2003). Ley General de Educación. Ley 28044. Lima Perú.)
- Ministerio de Educación (2012). Marco del buen desempeño docente. Lima Perú.
- Ministerio de Educación (2014). Marco del buen desempeño directivo. Lima. Ministerio de Educación del Perú.
- Ministerio de Educación (2015). Manual del Buen Desempeño Docente. Lima. Editorial del Ministerio de Educación del Perú.
- Ministerio de Educación (2016). Evaluación del desempeño docente. Lima. Ministerio de Educación del Perú.
- Montenegro, I. (2007). Desempeño docente. Santa Fe de Bogotá: Cooperativa editorial Magisterio. [www.biblioteca.une.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-search.pl.q.Montenegro/Aldana](http://www.biblioteca.une.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-search.pl.q.Montenegro/Aldana)
- Murillo, J. (2007). Una Dirección Escolar Para El Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana

sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e), 11- 24. Recuperado el 15 de 11 de 2017, de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>

Noer, M. (1996) El liderazgo educativo de los centros docentes. La Muralla. Madrid.

Orosco, R., y Pomasunco, R. (2014). Elaboración de proyecto e informes de investigación. Orientación cuantitativa. Palomino.

Pascual, A. (2005). Clarificación de valores y desarrollo humano. Colección para Educadores Tomo 4, Narcea S.A. de Ediciones Madrid, Lima Perú.

Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). El liderazgo transformacional en los centros docentes. Bilbao: Ediciones Mensajero

Salanova (2019). Saludables. Una mirada desde la psicología positiva.

Salanova, M. (2009). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vázquez, & G. Hervás, La ciencia del bienestar: Fundamentos de una psicología positiva. Madrid, España: Alianza. Recuperado de: <http://www.integraorg.com/wpcontent/docs/organizaciones%20saludables.pdf>

Schwab, J. (1999). Un enfoque práctico como lenguaje para el currículum. Buenos Aires, Argentina. El Ateneo.

Stegmann Tania, (2004:03) Evaluación del desempeño docente Antecedentes Históricos, Bases Psicológicas del Aprendizaje Basado en el MBE Corporación Educacional Cerro Navia, Fundación SEPEC /Cienfuegos 52- Santiago/ 6961750 – 6982664/ recuperado de: [www.fundacionsepec.cl](http://www.fundacionsepec.cl)

Unionpedia, (2020) **Encuesta.** Recuperado de: [https://www.unionpedia.org/?fbclid=IwY2xjawF71AZleHRuA2F1bQIxMAABHZGSsFZ6QgPiD\\_cnaJuHMLz-UQS4T13Ie3c9jKaIrpZYIw3feJS11q9ljA\\_aem\\_Gq7KjDtGEeSGsZl2QjAkLQ](https://www.unionpedia.org/?fbclid=IwY2xjawF71AZleHRuA2F1bQIxMAABHZGSsFZ6QgPiD_cnaJuHMLz-UQS4T13Ie3c9jKaIrpZYIw3feJS11q9ljA_aem_Gq7KjDtGEeSGsZl2QjAkLQ)

Valderrama, E. (2017), Comprensión de las prácticas pedagógicas de los docentes de Educación física en instituciones educativas públicas de la ciudad de Manizales, Colombia. Recuperado de:

<https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/2982>

Carrasco, J. (2016) Los asuntos del liderazgo: un secreto de todo líder. España, Editorial Vida.

Villa, Aurelio y Otros Autores (1995). Perspectivas y problemas de la función docente. Editorial Narcea, Madrid, España.

## **ANEXOS**



# Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA

## CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO INSTRUMENTO Nro. 1

Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar información referente al **liderazgo directivo** que presenta el director en la IE donde usted labora. Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta. Contesta a las preguntas con "X" en un solo recuadro, según su opinión, este cuestionario es anónimo, por tanto, le solicito responda con sinceridad.

### DATOS GENERALES:

1. Edad: ..... años.
2. Sexo: Masculino (    ), Femenino (    )
3. Nivel de enseñanza Secundaria (    )
4. Institución Educativa donde trabaja: .....
5. Condición de trabajo: Contratado (    ) Nombrado (    )

La escala de medición es la siguiente:

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo.

Nº	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Gestión Institucional:</b>						
1.	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.					
2.	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje y familiar y social; estableciendo metas de					
3.	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones					
4.	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.					
5.	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural, (comités de aula, APAFA, CONEI).					
<b>Gestión Administrativa.</b>						
6.	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes (uso adecuado del tiempo a nivel institucional y aula).					
7.	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado					
8.	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.					
9.	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.					
10.	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.					

Nº	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Gestión Pedagógica.</b>						
11.	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de					
12.	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.					
13.	Estimula la iniciativa de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y					
14.	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional, (Rutas de aprendizaje y mapas de progreso).					
15.	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.					
<b>M.A.E.</b>						
16.	Monitorea el desarrollo de las sesiones de aprendizaje a partir de los planes de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación socializado en las horas colegiadas a nivel de áreas y en las reuniones generales de los docentes de forma periódica.					
17.	Realiza el acompañamiento a los docentes en las diversas áreas curriculares a partir de la primera visita realizada en las aulas de clases previsto en los planes de Monitoreo y Acompañamiento.					
18.	Elaboran las sesiones de aprendizaje a desarrollar en las aulas de clases, de acuerdo al área curricular a cargo de los docentes, aplicando los procesos pedagógicos y didácticos propios del área que permitan aplicar las rubricas de observación de clases.					
19.	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.					
20.	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.					

Cerro de Pasco, julio de 2024.

## CUESTIONARIO SOBRE EL TRABAJO DOCENTE INSTRUMENTO Nro. 2

Estimado director, la presente encuesta tiene por finalidad recoger información acerca del trabajo o desempeño que tiene el docente en la IE. Donde usted dirige. Por ello rogaría a usted pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta. Contestar a las preguntas con "X" en un solo recuadro, según su opinión, este cuestionario es anónimo, por tanto, le solicito responda con sinceridad.

### DATOS GENERALES:

1. Edad: ..... años.
2. Sexo:                    Masculino (     ),            Femenino (     )
3. Nivel de enseñanza    Secundaria (     )
4. Institución Educativa donde trabaja: .....
5. Condición de trabajo:    Contratado (     )            Nombrado (     )

La escala de medición es la siguiente:

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo.

Nº	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes:</b>						
1.	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades					
2.	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.					
3.	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.					
4.	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados					
5.	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo					
<b>Enseñanza para el Aprendizaje de los estudiantes:</b>						
6.	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.					
7.	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.					
8.	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes					
9.	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes					
10.	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.					

N°	Ítems	Valoraci				
		1	2	3	4	5
<b>Gestión de la escuela articulada a la comunidad:</b>						
11	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y constatar de manera sostenible un clima democrático en la IE..					
12	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.					
13	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.					
14	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa para intercambiar experiencias para el mejoramiento del trabajo pedagógico.					
15	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación en la mejora de la calidad educativa.					
<b>Desarrollo de la profesionalidad e identidad:</b>						
16	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes					
17	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela					
18	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el					
19	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos.					
20	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del adolescente					

Cerro de Pasco, julio de 2024.

## Anexo 2: Fotografías del desarrollo de sesiones de aprendizaje



Frontis de la DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN PASCO



Frontis de la UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – PASCO



**PERSONAL DIRECTIVO DEL DISTRITO DE YANACANCHA  
RESPONDIENDO EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**



**PERSONAL DOCENTE DEL DISTRITO DE YANACANCHA RESOLVIENDO  
EL CUESTIONARIO**

### Anexo 3: Sesiones de aprendizaje



## UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL PASCO INSTITUCIÓN EDUCATIVA INDUSTRIAL N° 3 “Antenor Rizo Patrón Lequerica”



### SESIÓN DE APRENDIZAJE Nro. 5

I. DATOS INFORMATIVOS:			
DREP	PASCO	UGEL	PASCO
DOCENTES	Cesar SOLIS CONDOR	ÁREA	Matemática. UNIDAD: IV
CICLO	VII	GRADO/SECCIONES	5° A, B, C, D, E y F
MEDIO	PRESENCIAL	DURACIÓN	04/09/2024 - 80 MINUTOS

**II. TÍTULO DE LA SESIÓN:** “RESOLVEMOS PROBLEMAS DE PLANTEO DE ECUACIONES, ECUACIONES DIOFANTICAS Y EDADES A TRAVES DE EXAMENES DE ADMISION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION”

**III. PROPOSITO DE APRENDIZAJE:**

COMPETENCIA	RESUELVE PROBLEMAS DE FORMA MOVIMIENTO Y LOCALIACION.		
CAPACIDADES	DESEMPEÑOS PRECISADOS	EVIDENCIA DE APRENDIZAJE	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
<b>RESUELVE PROBLEMAS DE REGULARIDAD, EQUIVALENCIA Y CAMBIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Traduce datos y condiciones a expresiones algebraicas y gráficas.</li> <li>Comunica su comprensión sobre las relaciones algebraicas.</li> <li>Usa estrategias y procedimientos para encontrar equivalencias y reglas generales.</li> <li>Argumenta afirmaciones sobre relaciones de cambio y equivalencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traduce datos y condiciones de problemas sobre planteo de ecuaciones.</li> <li>Comunica su comprensión sobre el problema planteado con participación activa.</li> <li>Usa estrategias y procedimientos para encontrar los resultados de los problemas planteados.</li> <li>Argumenta afirmaciones sobre la resolución de los problemas planteados de forma activa.</li> </ul>	Socialización de los problemas del ESQUEMA CIENTIFICO, APRENDAMOS, ANALIZAMOS Y PRACTICAMOS a través de papelotes mediante equipos de trabajo.	Escala de valoración.
<b>Competencias transversales “Gestiona su aprendizaje de manera autónoma”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Define metas de aprendizaje</li> <li>Organiza acciones estratégicas para alcanzar metas.</li> <li>Monitorea y ajusta su desempeño durante el proceso de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona su aprendizaje de manera autónoma al darse cuenta lo que debe aprender al distinguir lo sencillo o complejo de una tarea, y por ende define metas DE RESOLUCION DE PROBLEMAS SOBRE PLANTEO DE ECUACIONES.</li> <li>Comprende que debe organizarse lo más específicamente posible y que lo planteado incluya las mejores estrategias, procedimientos, recursos que le permitan realizar una tarea basado en sus experiencias.</li> <li>Monitorea de manera permanente sus avances respecto a las metas de aprendizaje previamente establecidas al evaluar el proceso de realización de la tarea y realiza ajustes considerando los aportes de otros grupos de trabajo mostrando disposición a los posibles cambios</li> </ul>	> Los estudiantes organizan e identifica el enfoque de resolución de problemas, evaluando permanentemente sus logros y dificultades para realizar los ajustes respectivos.	Ficha de observación
<b>Enfoques transversales ORIENTACIÓN AL BIEN COMÚN</b>	> <b>Valores:</b> Equidad, justicia, Solidaridad, Empatía y Responsabilidad. > <b>ACTITUDES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición a apoyar incondicionalmente a personas en situaciones comprometidas o difíciles</li> <li>Identificación afectiva con los sentimientos del otro y disposición para apoyar y comprender sus circunstancias.</li> </ul>		Ficha de observación

**IV. PROCESO DE APRENDIZAJE:**

MOMENTOS	RUBRICA DE EVALUACIÓN	SECUENCIA DE ACTIVIDADES	TIEMPO																				
<b>INICIO</b>	1, 2,	Se saluda cordialmente a los estudiantes, <b>se establecen las normas de convivencia para la sesión. (Acuerdos de acciones reparadoras).</b>	<b>20 minutos</b>																				
	1,5	MOTIVACIÓN: se le muestra UN DADO, SE LE PREGUNTA MEDIANTE LA ESTRATEGIA DE LLUVIA DE IDEAS SOBRE QUE OBSERVAN EN CADA CARA DEL DADO, SE PUEDE FORMAR IGUALDADES Y FATANTES Y LUEGO para desarrollar un problema del contexto.																					
	1,5	EXPLORACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS: ¿Qué ES una variable COMO SE representa mediante ejemplos y contraejemplos? ¿Qué relación existe en una ecuación y vértices represente en un ejemplo y contraejemplo. Que estrategias de calculo existen para desarrollar problemas del contexto ¿Qué propiedades existesobre EN PLANTEO DE ECUACIONES y trasfiere en tu contexto identifique por favor? Al finalizar la sesion: <b>EL PROPOSITO ES RESOLVER PROBLEMAS MODELADOS Y CONTEXTUALIZADOS SOBRE PLANTEO DE ECUACIONES contextualizando con PROBLEMAS Y SU RELACION CON EL EMPREDEMIENTO.</b>																					
		<b>COMPETENCIA: RESUELVE PROBLEMAS DE REGULARIDAD, EQUIVALENCIA Y CAMBIO.</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #ffff00;">CRITERIOS</th> <th style="background-color: #00b050; color: white;">LO LOGRE</th> <th style="background-color: #00b050; color: white;">ESTOY EN PROCESO DE LOGRALO</th> <th style="background-color: #00b050; color: white;">QUE PUEDO HACER PARA MEJORAR MIS APRENDIZAJES.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Traduce datos y condiciones de problemas sobre planteo de ecuaciones.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Comunica su comprensión sobre el problema planteado con participación activa.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Usa estrategias y procedimientos para encontrar los resultados de los problemas planteados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Argumenta afirmaciones sobre la resolución de los problemas planteados de forma activa.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: 0.8em; margin-top: 5px;">Los estudiantes anotan en sus cuadernos las pautas correctas y validadas.</p>	CRITERIOS	LO LOGRE	ESTOY EN PROCESO DE LOGRALO	QUE PUEDO HACER PARA MEJORAR MIS APRENDIZAJES.	• Traduce datos y condiciones de problemas sobre planteo de ecuaciones.				• Comunica su comprensión sobre el problema planteado con participación activa.				• Usa estrategias y procedimientos para encontrar los resultados de los problemas planteados.				• Argumenta afirmaciones sobre la resolución de los problemas planteados de forma activa.				
CRITERIOS	LO LOGRE	ESTOY EN PROCESO DE LOGRALO	QUE PUEDO HACER PARA MEJORAR MIS APRENDIZAJES.																				
• Traduce datos y condiciones de problemas sobre planteo de ecuaciones.																							
• Comunica su comprensión sobre el problema planteado con participación activa.																							
• Usa estrategias y procedimientos para encontrar los resultados de los problemas planteados.																							
• Argumenta afirmaciones sobre la resolución de los problemas planteados de forma activa.																							



	1,2,4,5	<b>CONFLICTO COGNITIVO:</b> ¿Cuáles Sera la diferencia ENTRE ECUACIONES E INECUACIONES y mediante ejemplos y Contraejemplos, ANALISIS de soluciones por fav.? Explica cómo lo comprobaste. ¿Por qué .....? POR QUE hay una solución y varias soluciones En una ecuación e inecuación y transfiera.																					
	1,3,5	<b>SUSTENTO CIENTÍFICO: (Docente presenta y explica el conocimiento) Adjunto anexo: esquema científico.</b> 																					
PROCESO	1,2,3,4,5	<b>ANDAMIJE:</b> El docente propicia el trabajo colaborativo (forma 4 grupos de cuatro integrantes) El docente sortea las tres preguntas a los grupos: (El docente realiza el monitoreo y retroalimentación por descubrimiento permanente a cada uno de los grupos). Mediante las teorías de retroalimentación de la escalera de Daniel Wilson, teniendo en cuenta el ritmo y estilo de aprendizaje de los estudiantes. A través de los problemas 1, 2, 3 y 4 practicamos APLICANDO EL PROCESO DIDACTICO DEL AREA.  <p><b>CLARIFICAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué datos tiene el problema planteado proponamos ejemplos Y CONTRAEJEMPLO del contexto?</li> <li>¿Qué estrategias se plantea en el problema cómo se puede representar en un problema del contexto?</li> <li>¿Cómo se resuelve un problema de planteo de ecuaciones y su respectiva aplicación estrategias heurísticas?</li> <li>¿Cómo se interpreta el valor numérico resultante en el proceso de resolución de problemas de contexto?</li> </ul> <p><b>VALORAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Muy bien excelente la identificaste los datos a ahora sigamos adelante a través ejemplos y contraejemplos.</li> <li>Muy excelente el problema representando mediante los datos empleados existe principios fundamentales.</li> <li>Correcto la aplicación de la estrategia heurística en problemas del contexto sobre PLANTEO DE ECUACIONES Y REFLEXION SOBRE EL RESULTADO RESUELTO.</li> </ul> <p><b>EXPRESAR INQUIETUDES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se identifica los DATOS DE UN PROBLEMA? a través de PROBLEMAS matemáticos del contexto?</li> <li>¿Cómo se resuelve un problema DE PLANTEO DE ECUACIONES? aplicando estrategias heurísticas?</li> <li>¿QUÉ PROCESO TIENE LA ESTRATEGIA en problemas de contexto? TRANSPONCIÓN Y REFLEXION</li> </ul> <p><b>SUGERIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les sugiero que resolvamos problemas sobre IDENTIFICACION DE DATOS en problemas contextualizados.</li> <li>Les sugiere que entendamos bien El PROBLEMA PLANTEADO en problemas extratemáticos por favor.</li> <li>Les sugiero que investiguemos problemas diversos exámenes de admisión sobre PLANTEO DE ECUACIONES.</li> </ul>	55 minutos																				
SALIDA	1,4,5	<b>EVALUACIÓN Y/O PRÁCTICA:</b> Los estudiantes socializan sus trabajos terminados y validados por el docente. Cuya validación se realiza mediante los siguientes, criterios: (adjunto anexo: instrumento de evaluación) <b>COMPETENCIA: RESUELVE PROBLEMAS DE REGULARIDAD, EQUIVALENCIA Y CAMBIO</b> <table border="1" data-bbox="406 1153 1436 1355"> <thead> <tr> <th>CRITERIOS</th> <th>LO LOGRÉ</th> <th>ESTOY EN PROCESO DE LOGRALO</th> <th>ME</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Traduce datos y condiciones de problemas sobre planteo de ecuaciones.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Comunica su comprensión sobre el problema planteado con participación activa.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Usa estrategias y procedimientos para encontrar los resultados de los problemas planteados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Argumenta afirmaciones sobre la resolución de los problemas planteados de forma activa.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Los estudiantes anotan en sus cuadernos las pautas correctas y validadas</p>	CRITERIOS	LO LOGRÉ	ESTOY EN PROCESO DE LOGRALO	ME	• Traduce datos y condiciones de problemas sobre planteo de ecuaciones.				• Comunica su comprensión sobre el problema planteado con participación activa.				• Usa estrategias y procedimientos para encontrar los resultados de los problemas planteados.				• Argumenta afirmaciones sobre la resolución de los problemas planteados de forma activa.				15 minutos
CRITERIOS	LO LOGRÉ	ESTOY EN PROCESO DE LOGRALO	ME																				
• Traduce datos y condiciones de problemas sobre planteo de ecuaciones.																							
• Comunica su comprensión sobre el problema planteado con participación activa.																							
• Usa estrategias y procedimientos para encontrar los resultados de los problemas planteados.																							
• Argumenta afirmaciones sobre la resolución de los problemas planteados de forma activa.																							
	1,4,5	<b>METACOGNICIÓN:</b> Se hará una reflexión conjunta sobre LA CLASE: (Adjunto anexo: ficha metacognitiva) ¿Qué sabía del tema? ¿Qué aprendí hoy? ¿Cómo aprendí? ¿Para qué aprendí? 																					
	1,2	<b>TRANSFERENCIA A SITUACIONES REALES:</b> (Extensión para la casa, la entrega será la siguiente clase), Trabajo grupal para diseñar problemas de PLANTEO DE ECUACIONES, teniendo en cuenta el modelado sobre aplicación de propiedades, Se pide la resolución de tres problemas de extensión para la casa, en su cuaderno:( aprendizaje autónomo) Problema de aplicación 01 (nivel básico) Problema de aplicación 02 (nivel intermedio) Problema de aplicación 03 (nivel avanzado) 																					

**V. BIBLIOGRAFIA:**

- Matemática 5- ministerio de educación, editorial norma
- Matemática 5 – Manuel Coveñas Naquiche
- [https://www.google.com/search?q=elaborando+cohete+de+chorro+de+agua&rlz=1C1UUXU\\_esPE962PE962&oq=elaborando+cohete+de+chorro+de+agua&aqs=chrome..69i57..12063j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8&safe=active&ssui=on#fpstate=ive&vld=cid:5621e03f,vid:yxq29r47Gpg](https://www.google.com/search?q=elaborando+cohete+de+chorro+de+agua&rlz=1C1UUXU_esPE962PE962&oq=elaborando+cohete+de+chorro+de+agua&aqs=chrome..69i57..12063j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8&safe=active&ssui=on#fpstate=ive&vld=cid:5621e03f,vid:yxq29r47Gpg)

Cerro de Pasco setiembre del 2024

## Anexo 4: Validación de instrumentos

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y nombres del Informante	Grado Académico	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor (a) del Instrumento
RIVERA ESPINOZA, Tito Armando	Doctor en Ciencias de la Educación	UNDAC	Cuestionario sobre liderazgo directivo	Lic. Feder Narziso TOLENTINO REQUIZ
<b>Título de la tesis:</b> “Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas del nivel secundaria del Distrito de Yanacancha Pasco, 2023”				

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21 - 40%	Buena 41 - 60%	Muy Buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende a los aspectos de cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Está adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos de la tecnología educativa.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado					X

#### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento válido para ser aplicado en la investigación por los puntajes obtenidos y su precisión de contenidos y criterios establecidos por la investigadora.

#### IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 82.6%

Cerro de Pasco, abril de 2023	04002561		963603125
Lugar y Fecha	Nº DNI	Firma del experto	Nº Celular

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS INFORMATIVOS:**

Apellidos y nombres del Informante	Grado Académico	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor (a) del Instrumento
GAMARRA ROJAS Shuffer	Maestro en Didáctica y Tecnologías de la Información	UNDAC	Cuestionario sobre liderazgo directivo	Lic. Feder Narziso TOLENTINO REQUIZ
<b>Título de la tesis:</b> “Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas del nivel secundaria del Distrito de Yanacancha Pasco, 2023”				

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21 - 40%	Buena 41 - 60%	Muy Buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende a los aspectos de cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Está adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos de la tecnología educativa.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado					X

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

Instrumento válido para ser aplicado en la investigación por los puntajes obtenidos asimismo porque los ítems propuestos permiten encontrar los datos adecuados de acuerdo a las variables y dimensiones propuestas

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 80.4%**

Cerro de Pasco, abril de 2023	40625393		917576393
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>N° DNI</b>	<b>Firma del experto</b>	<b>N° Celular</b>



# Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA

## FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y nombres del Informante	Grado Académico	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor (a) del Instrumento
VALENTIN MELGAREJO Teófilo Félix	Doctor en Ciencias de la Educación	UNDAC	Cuestionario sobre liderazgo directivo	Lic. Feder Narziso TOLENTINO REQUIZ
<b>Título de la tesis:</b> "Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas del nivel secundaria del Distrito de Yanacancha Pasco, 2023"				

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende a los aspectos de cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Está adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos de la tecnología educativa.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado					X

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento válido para ser aplicado en la investigación por los puntajes obtenidos asimismo porque los ítems propuestos permiten encontrar los datos adecuados de acuerdo a las variables y dimensiones propuestas

### IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 81.4%

Cerro de Pasco, abril de 2023	04078715		959075992
Lugar y Fecha	N° DNI	Firma del experto	N° Celular

## FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y nombres del Informante	Grado Académico	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor (a) del Instrumento
RIVERA ESPINOZA, Tito Armando	Doctor en Ciencias de la Educación	UNDAC	Cuestionario sobre Desempeño docente	Lic. Feder Narziso TOLENTINO REQUIZ
<b>Título de la tesis:</b> "Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas del nivel secundaria del Distrito de Yanacancha Pasco, 2023"				

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21 - 40%	Buena 41 - 60%	Muy Buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende a los aspectos de cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Está adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos de la tecnología educativa.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado				X	

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento válido para ser aplicado en la investigación por los puntajes obtenidos y su precisión de contenidos y criterios establecidos por la investigadora

### IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 80%

Cerro de Pasco, abril de 2023	04002561		963603125
Lugar y Fecha	Nº DNI	Firma del experto	Nº Celular

## FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y nombres del Informante	Grado Académico	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor (a) del Instrumento
GAMARRA ROJAS Shuffer	Maestro en Didáctica y Tecnologías de la Información	UNDAC	Cuestionario sobre Desempeño docente	Lic. Feder Narziso TOLENTINO REQUIZ
<b>Título de la tesis:</b> “Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas del nivel secundaria del Distrito de Yanacancha Pasco, 2023”				

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21 - 40%	Buena 41 - 60%	Muy Buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende a los aspectos de cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Está adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos de la tecnología educativa.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado				X	

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento válido para ser aplicado en la investigación por los puntajes obtenidos asimismo porque los ítems propuestos permiten encontrar los datos adecuados de acuerdo a las variables y dimensiones propuestas

### IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 79%

Cerro de Pasco, abril de 2023	40625393		917576393
Lugar y Fecha	N° DNI	Firma del experto	N° Celular

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS INFORMATIVOS:**

Apellidos y nombres del Informante	Grado Académico	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor (a) del Instrumento
VALENTIN MELGAREJO Teófilo Félix	Doctor en Ciencias de la Educación	UNDAC	Cuestionario sobre Desempeño docente	Lic. Feder Narziso TOLENTINO REQUIZ
<b>Título de la tesis:</b> “Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas del nivel secundaria del Distrito de Yanacancha Pasco, 2023”				

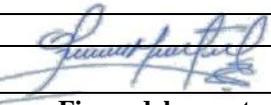
**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21 - 40%	Buena 41 - 60%	Muy Buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende a los aspectos de cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Está adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos de la tecnología educativa.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado					X

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

Instrumento válido para ser aplicado en la investigación por los puntajes obtenidos asimismo porque los ítems propuestos permiten encontrar los datos adecuados de acuerdo a las variables y dimensiones propuestas

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 82%**

Cerro de Pasco, abril de 2023	04078715		959075992
Lugar y Fecha	N° DNI	Firma del experto	N° Celular

Anexo 05: Matriz de consistencia.

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: “Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas del nivel secundaria del Distrito de Yanacancha Pasco, 2023”

RESPONSABLE: Lic. Féder Narziso TOLENTINO REQUIZ

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Problema General:</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar la relación del liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha – Pasco 2023</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023</p> <p><b>Hipótesis Nula:</b> No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023</p>	<p><b>Variable 1:</b> Liderazgo directivo</p> <p><b>Variable 2:</b> Desempeño docente</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Básica.</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> Correlacional</p>	<p><b>Población:</b> Está conformado por 35 directores y 236 docentes</p> <p><b>Muestra:</b> Se ha determinado tomar a 35 directores y 35 docentes</p>	<p><b>Técnicas:</b> - Encuesta - Prueba - Estadística - Observación</p> <p><b>Instrumentos:</b> - Cuestionario - Prueba objetiva</p>
<p><b>Problemas Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cuál es la relación del liderazgo directivo con la preparación para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023?</li> <li>✓ ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Secundaria del distrito de Yanacancha– Pasco 2023?</li> <li>✓ ¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023?</li> </ul>	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer la relación entre el liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023</li> <li>✓ Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Secundaria del distrito de Yanacancha– Pasco 2023.</li> <li>✓ Establecer la relación entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis Específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La relación es significativa entre el liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha – Pasco 2023</li> <li>✓ La relación existente es significativa entre el liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Secundaria del distrito de Yanacancha– Pasco 2023</li> <li>✓ Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Yanacancha–Pasco 2023.</li> </ul>	<p><b>Variables intervinientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo disciplinar</li> <li>- Participación en actividades</li> </ul>			