

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
AGUSTÍN DE AREQUIPA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**



**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO DOCENTE EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JOSÉ ANTONIO ENCINAS"
TINTAYA MARQUIRI, ESPINAR CUSCO – 2020**

Tesis presentada por el profesor:

EDGAR PAREDES FLOREZ

Para optar el título de Segunda
Especialidad en Psicología, Tutoría y
Orientación Educativa.

ASESOR: Mg Eulogio Mamani Vásquez

Arequipa – Perú

2021

DEDICATORIA

A Dios y a mi padre Goyito y a madre Josefina,
mi Esposa y mis 3 Tesoros (Xihosara, Jhosue y
Daniel) por el constante apoyo moral.

Edgar

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, por brindarme la oportunidad de continuar con mi crecimiento profesional.

A la Institución Educativa “José Antonio Encinas”, por permitir la ejecución de la presente investigación.

Edgar

INTRODUCCIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Cumpliendo con las disposiciones normativas, pongo a su disposición el informe de investigación realizada: Liderazgo del Director y desempeño docente en la institución educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri, Espinar, Cusco – 2020, para optar el Título de Segunda Especialidad en Psicología, Tutoría y Orientación Educativa.

El cual espero sea un aporte para la comprensión de la problemática, y sirva para la reflexión y contribuya a la mejora del proceso educativo de la institución educativa.

El trabajo de investigación se presenta en tres capítulos:

El Primer Capítulo, contiene el marco teórico, que considera cada una de las variables de estudio: Liderazgo del Director y desempeño docente.

El Segundo Capítulo, presenta el marco operativo metodológico, que contiene el planteamiento del problema, hipótesis, sistema de variables, metodología de la investigación, técnica e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, análisis y procesamiento de la investigación y la presentación de resultados.

El Tercer Capítulo, presenta la propuesta de atención a la problemática, diseñada desde la denominación, justificación, objetivos, contenidos, recursos y programación.

Finalmente se presenta las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

ÍNDICE

Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Introducción.....	iv
Índice.....	v

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO DOCENTE

1.1. Antecedente de investigación.....	1
1.1.1. Antecedentes Internacionales.....	1
1.1.2. Antecedente nacional.....	2
1.1.3. Antecedente local.....	3
1.2. El Liderazgo del Director.....	3
1.2.1. Tipos de liderazgo.....	4
1.2.2. El liderazgo pedagógico directivo.....	6
1.2.3. Dimensiones del liderazgo del director.....	9
1.3. El Desempeño docente.....	12
1.3.1. Teorías sobre el Desempeño Docente.....	14
1.3.2. Funciones del Docente.....	15
1.3.3. Las competencias en el desempeño Docente.....	16
1.3.4. Dimensiones del Desempeño Docente.....	16
1.3.5. El Marco del Buen Desempeño Docente.....	16
1.3.5.1. La construcción del Marco del Buen desempeño docente.....	17
1.3.5.2. Contenido.....	17
1.3.5.3. Dominio.....	18
1.3.5.4. Competencias.....	18
1.3.5.5. Desempeño.....	19
1.3.6. Evaluación del Desempeño Docente.....	21
1.3.7. Monitoreo Docente.....	21
1.3.8. Dimensiones del Desempeño Docente.....	22

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Planteamiento del problema	27
2.2. Fundamentación del problema	29
2.3. Justificación de la investigación	29
2.4. Formulación del problema	30
2.4.1. Problema General	30
2.4.2. Problema Especifico	30
2.5. Objetivos de la Investigación	30
2.5.1. Objetivos Generales	30
2.5.2. Objetivos Específicos	31
2.6. Hipótesis.....	31
2.7. Variables e indicadores de la investigación	31
2.7.1. Variables	31
2.7.2. Indicadores	31
2.8. Metodología de la Investigación	36
2.8.1. Enfoque de investigación	36
2.8.2. Nivel de investigación.....	36
2.8.3. Tipo de investigación.....	36
2.8.4. Diseño de Investigación	37
2.9. Población y Muestra	37
2.10. Técnica e instrumentos de recolección de datos.	38
2.10.1. Técnica	38
2.10.2. Instrumento	38
2.11. Técnicas para el análisis de datos	38
2.11.1. Técnicas de procesamiento de datos	38
2.12. Presentación de resultados	40
2.12.1. Variables	40
2.12.2. Discusión de resultados	102
2.12.3. Comprobación de hipótesis	103

CAPITULO III
MARCO PROPOSITIVO
PROGRAMA TALLER SOBRE LIDERAZGO PEDAGOGICO

3.1. Denominación	105
3.2. Descripción	105
3.3. Justificación	106
3.4. público objetivo	107
3.5. Objetivos	107
3.5.1. Objetivo General	107
3.5.2. Objetivo Especifico	108
3.6. Contenidos	108
3.6.1. Contenidos Inherentes	108
3.6.2. Contenidos Desarrollados	109
3.7. Recursos	111
3.7.1. Humanos	111
3.7.2. Materiales	111
3.7.3. Financieros	111
3.8. Programación	111
3.9. Cronograma	112
3.10. Evaluación	113
Conclusiones	
Sugerencias	
Referencias bibliográficas	
Anexos	

CAPÍTULO I

LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO DOCENTE

1.1. Antecedente de investigación

Al respecto se han realizado estudios investigativos a nivel internacional, nacional y local.

1.1.1 Antecedentes Internacionales

Contreras (2016) Colombia, quien realizo la investigación titulada: Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Universidad del Rosario Bogotá, la investigación se realizó con una muestra de 101 estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del colegio, 25 docentes y 4 funcionarios, se midieron a través de dos instrumentos: el Test de adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la escala del clima Organizacional (ECO) (Fernandez,2008).

La investigación llegó a las conclusiones, que existe una predisposición clara hacia el estilo de liderazgo no deseable que se ejerce en el colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente. Como hay líderes que arrojan unos datos negativos muy explícitos, se debe trabajar en el mejoramiento integral de esos factores para que el ambiente laboral mejore y las personas a su cargo mejoren paulatinamente su percepción sobre ellos y sobre la entidad.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Delgado y Rey (2016), Lima Perú, en su tesis; Liderazgo Directivo y desempeño docente en seis instituciones educativas estatales de la UGEL N° 16 del distrito de Barranca - 2014. Determinan que su investigación es cuantitativa no experimental y transversal y su estudio es, correlacional. La población fue de 362 docentes y se trabajó con una muestra de 187 docentes de seis Instituciones educativas estatales de la UGEL N° 16, se

empleó la técnica de la encuesta, para lo cual se utilizó dos cuestionarios tipo Likert, y fue aplicado a seis instituciones educativas estatales de la UGEL N° 16 del distrito de Barranca, 2014.

Los resultados revelaron que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en seis instituciones educativas estatales de la UGEL N° 16 del distrito de Barranca, 2014. lo que se demuestra con la prueba de Spearman (Sig.bilateral =.000 x 0.01; Rho = .658**). Esto significa que, a medida exista liderazgo del Director se acrecienta el desempeño del docente en el proceso educativo.

Ronco, Martha (2018), Cusco, en la investigación de tesis Titulada “Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el nivel secundario de la Institución Educativa San Luis Gonzaga del Distrito de Ancahuasi – Anta – Cusco – 2017” Determinan que su investigación es cuantitativa Hipotético deductivo de nivel de investigación Descriptivo Correlacional y de tipo de investigación básico descriptivo en cuanto a la población y muestra, se utilizó el tipo de muestro no probabilístico, ya que la muestra será escogida de acuerdo a la intención de la investigación y se trabajó con una población de 30 docentes, se empleó la técnica de la encuesta

Los resultados de la investigación se llegaron a la siguiente conclusión que, se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación lineal entre el liderazgo directivo según RensisLikert y el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa “San Luis Gonzaga” de Anacahuasi Anata del Cusco.

1.1.3 Antecedentes Locales

Paricahua, María Luisa y Valdivia, María Felipa (2018) Arequipa, en la tesis: El liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas de la localidad de Matarani, Arequipa, 2018. En el trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en la Institución Educativa Miguel Graú de la localidad de Matarani, provincia de Islay. El diseño de estudio es

correlacional, con una muestra tipo censal de 60 docentes, para recoger los datos. Se utilizó como instrumento el cuestionario, para ambas variables. Los resultados obtenidos muestran que entre las variables de estudio existe una relación de un grado moderado y en cuanto al valor de significancia obtenido ($p=0.000$) que al ser menor a 0.5 permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación afirmando entonces que, existe relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente de la Institución Educativa Miguel Graú de Matarani, provincia de Islay de Arequipa.

El trabajo de investigación se relaciona con mi investigación; porque, me proporciona información que me permite ahondar en la investigación; pero también me permite contrastar datos extraídos del instrumento que se utilizaron para recoger información sobre el tema estudiado, que concluyen que el liderazgo pedagógico contribuye en el desempeño docente en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

1.2. El Liderazgo directivo.

El liderazgo es la capacidad de un individuo o un grupo de individuos para influir y guiar a los seguidores u otros miembros de una organización. Rojas, A. y Gaspar, F. (2006, p. 18) manifiestan que el liderazgo implica tomar decisiones acertadas, y en ocasiones difíciles, crear y articular una visión clara, establecer objetivos alcanzables y proporcionar a los seguidores el conocimiento y las herramientas necesarias para alcanzar esos objetivos.

El liderazgo consiste en trabajar con personas para hacer cosas nuevas en un mundo que es cada vez más complejo y que cambia rápidamente. Se necesita organizaciones que sean flexibles y sostenibles, y las organizaciones están formadas por individuos. El liderazgo no está necesariamente vinculado a la autoridad. Se trata de movilizar a las personas para enfrentar los problemas más difíciles y hacer su mejor trabajo. El liderazgo está integrado en cada uno de nosotros, es necesario despertar

nuestra pasión personal que nos dará el valor para hacer cosas que parezcan difíciles, inciertas o incluso impopulares.

En las instituciones educativas el director cumple un rol fundamental, ya que el líder que en buena forma debiera determinar la manera correcta del liderazgo educativo ha recibido múltiples exámenes que han producido numerosos conceptos de conocimiento previo de lo que probablemente será efectivo. Alvarado (1996), opina que “dirigir es convertir en propia y de máxima responsabilidad la tarea encomendada, poniendo en ella todo el interés que se concede a los asuntos personales; es integrarse al grupo de personas que nos han sido asignadas como colaboradoras” (p. 111). En este contexto, las áreas directivas de las instituciones educativas tienen el rol fundamental de gestionar el proceso pedagógico y su dinamismo. El liderazgo del director tiene implicancias en el comportamiento del liderazgo en entornos educativos donde los líderes están comprometidos con el desarrollo de las actividades educativas y pedagógicas de los estudiantes y docentes.

1.2.1 Tipos de Liderazgo.

Se han estudiado diferentes tipos de liderazgo, identificados históricamente desde la observación del desempeño de directivos escolares, y que es necesario conocer con el propósito de analizar el propio ejercicio del liderazgo y también de reconocer aquellos atributos que son más adecuados para determinados contextos educativos. Las situaciones que emergen en un establecimiento educacional, además de aquellas condiciones más estables, debieran determinar los estilos de liderazgo que ofrecen la mejor respuesta a las necesidades y desafíos de la comunidad, tributando a los objetivos y metas de mejoramiento escolar definidos por cada escuela. Pese a que puede encontrarse una multiplicidad de tipos de liderazgo, a continuación, se detallan los enfoques que han sido más ampliamente estudiados por la investigación teórica y empírica:

- ✓ **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL** Liderazgo que es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva (CEPPE, 2009)

- ✓ **LIDERAZGO DISTRIBUIDO** El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes (Murillo, 2006).

- ✓ **LIDERAZGO PEDAGÓGICO O LIDERAZGO INSTRUCCIONAL** El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. Bolívar (en Freire y Miranda, 2014) caracteriza que el liderazgo instruccional se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- ✓ **LIDERAZGO PARA LA JUSTICIA SOCIAL** Este tipo de liderazgo se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades (Murillo &

Fernández, en Carrasco & Gonzales, 2017; Theoharis, 2007; Tintoré, 2018). Theoharis (2007) señala que el liderazgo para la justicia social comprende aquellas prácticas directivas orientadas a eliminar las condiciones de marginalización sea en materia de raza, clase, género, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra.

- ✓ LIDERAZGO EMOCIONAL Según Goleman (2014), el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común. Por lo tanto, una clave del ejercicio de este liderazgo es cómo el líder maneja la inteligencia emocional. En este sentido, es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás.

Como se ha visto, existe en la actualidad un amplio espectro de tipos de liderazgo que enfatizan diferentes dimensiones y focos del quehacer educativo. Pese a las diferencias conceptuales de cada una de ellas, es importante subrayar lo siguiente:

- Concretar una o más prácticas de un determinado enfoque de liderazgo, se encuentra en estricta relación con el nivel de desarrollo institucional de la organización escolar, las capacidades de los individuos, las contingencias surgidas del contexto, los desafíos, la visión y misión de la escuela.
- De acuerdo con lo anterior, conocer una diversidad de tipos y prácticas de liderazgo contribuye a saber cómo conducir procesos de mejora escolar en entornos cambiantes y contingentes, de manera situada.
- Es importante considerar que uno o algunos tipos de liderazgo pueden ser más enriquecedores para determinados contextos escolares, siempre que la institución se encuentre preparada culturalmente para ello, mientras

que otros establecimientos pueden no presentar aún las condiciones para el desarrollo de un determinado tipo de liderazgo.

1.2.2 El Liderazgo Pedagógico del Directivo.

El liderazgo en las instituciones educativas se centra principalmente en el aprendizaje de los estudiantes y en el desempeño de los maestros, en los últimos años se viene manejando en el campo educativo el concepto de liderazgo pedagógico del directivo como una estrategia para fortalecer la dinámica de las Instituciones Educativas.

Algunas definiciones de liderazgo pedagógico. En ese sentido se señala: Para (Robinson, 2012) son “conductas particulares sobre el rendimiento de los profesores, el tipo de coordinaciones, así como la capacidad de respuesta a los problemas pedagógicos vinculados a la enseñanza eficaz y al aprendizaje efectivo del profesorado” (p.2). Murillo (2006) citado por (Mestanza, 2017) sostiene que el liderazgo pedagógico “es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa”. (p. 48)

Para el (MINEDU, 2014) el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también debe constituirse en una característica de la gestión de la organización escolar, en la que personas con liderazgo formal o informal participan de un proceso liderado por el/la directora/a, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la institución educativa (p. s/n). Bolívar (2014) sostiene que: es un liderazgo que influye en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, cumplimiento de las normativas y directrices de la institución educativa (p.24). El liderazgo pedagógico, según Bernal, A., y Ibarrola, S. (2015) citados por (Mestanza, 2017), sostienen que ser líder pedagógico significa trabajar en la mejora de los resultados del aprendizaje, así como en las tareas necesarias para lograrlo junto a los docentes en un trabajo colaborativo. El líder pedagógico, entonces, provee

dirección y ejerce influencia para crear las condiciones en las que sea posible trabajar bien la enseñanza y lograr un buen aprendizaje. (p. 49)

Según lo señalado, el líder pedagógico relaciona todos los agentes y elementos de la Institución Educativa a través de mecanismos interactivos relacionados entre sí y con el entorno, que se manifiestan en forma sucesiva en el desempeño entre todos los miembros activos y dinámicos de la comunidad educativa, los cuales se encuentran estrechamente vinculados por sus conocimientos, roles, valores, procedimientos y experticia adquiridas o aprendidas en el grupo; igualmente cabe señalar que su forma de ser y actuar modifica las actitudes negativas de otros trabajadores, de tal modo su actitud imprime valores, innovación y un modelo de comportamiento eficiente y eficaz en talento humano y por ende en la calidad de servicios que se ofrecen en la institución educativa. El líder pedagógico nutre disposiciones que son útiles para los educadores en su práctica diaria, disposiciones como la curiosidad, la apertura, la capacidad de recuperación, el propósito de ayudar a crear una cultura en la que se presta menos atención a la enseñanza y más a la forma en que se produce el aprendizaje tanto para el niños y niñas y como para los adolescentes y adultos.

Características de un Director con Liderazgo Pedagógico.

El directivo con liderazgo pedagógico tiene un impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los y las estudiantes de las instituciones educativas; la revisión académica identifica el liderazgo de instituciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general. En este sentido, según el MINEDU (2013), ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características:

✓ Capacidad técnica.

Está relacionada con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar

apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.

Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo (Álvarez, 2001, en Cuevas & Díaz, 2005).

✓ **Manejo emocional y situacional.**

Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación (Minedu, 2013).

De esta manera construir una cultura ganadora, en la que todos los actores den el todo por el todo y haciendo esa gran visión suya, estableciendo mecanismos de identidad y de pertenencia hacia la organización; dicho de otro modo, en las instituciones educativas se desarrolle el individuo con un pensamiento colectivo y crítico.

✓ **Manejo organizacional.**

Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo.

Por consiguiente, constituye la determinación y ordenamiento de todos los elementos que intervienen en el proceso; es decir, el establecimiento de una estructura funcional de la institución. Se plantea que la organización comprende "el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos, y, por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades" (López, 2003)

1.2.2 Dimensiones del Liderazgo del Directivo

Las dimensiones del liderazgo del directivo se ha tomado como referencia una los estudios realizados sobre el liderazgo por la investigadora Viviane Robinson (2008), que consistió en una búsqueda de la literatura internacional sobre liderazgo directivo, reunió 24 estudios que evidencian los vínculos entre el liderazgo y los resultados de los estudiantes e identificaron cinco dimensiones o prácticas del liderazgo que tienen un impacto particular en los resultados los cuales son:

- ✓ Establecimiento de metas y expectativas.
- ✓ Uso estratégico de los recursos.
- ✓ Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.
- ✓ Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros,
- ✓ Garantizar un ambiente seguro y de soporte.

La caracterización del rol del director como líder pedagógico, según la investigadora Viviane Robinson, esta referido a cinco dimensiones.

Establecimiento de metas y expectativas.

“Los líderes tienen un impacto positivo cuando establecen objetivos”. El liderazgo pedagógico tendrá efecto sobre los resultados de los y las estudiantes si pones énfasis en metas de aprendizaje, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas de la institución educativa. Estas metas tienen que impregnarse en todo el quehacer y procedimientos del aula, de allí la necesidad de generar un consenso de los docentes sobre ellas. Estas expectativas y metas, así como los logros que se van alcanzando, serán conocidos por todos.

El líder debe caracterizarse por tener y fomentar una excelente comunicación entre docentes, debiendo establecer metas concretas, tener juicios objetivos e imparciales; el líder fomenta auténticos procedimientos y desempeños en su equipo docente a través de la buena comunicación y diálogo consensuado.

Uso estratégico de los recursos.

Referirse a recursos, desde liderazgo pedagógico, implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas. Esto implica tener una mirada sistémica del mejoramiento escolar y habilidades en la asignación de recursos, especialmente cuando estos son escasos. De acuerdo con esta dimensión todos los integrantes de la comunidad son responsables inmediatos de la competitividad de la organización. Es así que, el docente es el responsable y calificada para ser gestor del conocimiento, puesto que una institución de excelencia es aquella que está en un constante aprendizaje, para lograr organizaciones más eficientes y competitivas.

Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Las evidencias indican que esta dimensión tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes. Implica prácticas específicas como:

- Reflexionar con el personal sobre la enseñanza.
- Coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados.
- Retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje.
- Monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados.

De acuerdo a los retos en la educación, los docentes de excelencia son aquellos los que van a marcar la diferencia en el funcionamiento de la institución. Siendo el principal problema, la deficiente formación del profesor, debe ser tomada por el líder pedagógico como una oportunidad para incentivar la reflexión y las acciones adecuadas de este recurso en las instituciones educativas que el país necesita en todos los niveles.

Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.

El líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes; se involucra en el proceso mismo. De igual manera, participa en

el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales (cursos o grados) o informales, a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza. Un líder con esta práctica es visto por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento.

En relación a esta dimensión, se sostiene que el docente es el componente preciso de la transformación educativa, y actor principal de la innovación de los modelos y estrategias de enseñanza. Los docentes como mediadores de lo planificado deben buscar la excelencia, es decir debe ser un auténtico motivador y convencido de que la transformación natural puede ejercerse mediante su ejemplo en un comportamiento consciente de sus efectos en otras personas. En vista de ello es esencial reconsiderar la función de los líderes pedagógicos como factor de cambio institucional.

Garantía de un ambiente seguro y de soporte.

Esta práctica de liderazgo debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. Para esto es necesario tener normas claras y pertinentes. Los docentes necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleje en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas, tanto de los padres y madres como políticas.

La problemática del sector educación se debe afrontar de manera técnica y pedagógica, sobre todo en lo que respecta a los procesos de enseñanza aprendizaje. Por ello, es importante tocar de raíz cambios respecto a la articulación del currículo, la dinámica educativa del aula y la motivación del docente, de modo que se garantice el impulso de la función que le pertenece de manera eficaz y competitiva.

Esta educación requiere de líderes pedagógicos con una nueva visión de futuro que redelinee la cultura, la doctrina, el modelo y una forma idónea de internalizar la actuación y creencias de la institución educativa.

1.3 El Desempeño Docente.

La valoración del desempeño docente es uno de los temas más controvertidos en la educación. Una serie de instituciones educativas realizan evaluaciones para satisfacer las prácticas oficiales de mantenimiento de registros escolares y el papeleo necesario, o consideran que el proceso se encuentra en las mociones. Hernández, R. (1999), define el desempeño docente como un constructo que procura mostrar, de forma sintética, las múltiples actividades que determinan la labor de un educador típico.

El desempeño docente es un proceso complejo. Es considerado por muchos como una serie de actividades y acciones que están interconectadas y se relacionan con un propósito específico. Dado que los maestros se enfrentan a problemas complejos, son evaluados como profesionales, lo que significa que sus compañeros desarrollan los estándares y su evaluación se centra en el grado en que resuelven los problemas profesionales de manera competente. En el entorno escolar, estos problemas están asociados con toda la situación de enseñanza y aprendizaje. De forma que el desempeño docente, se debe entender cómo, un proceso para estudiar una operación para entenderla más claramente, con el fin de guiar los cambios, mientras se retiene y apoyan estos componentes de la operación que se consideran deseables. Esta definición claramente pone el enfoque en la evaluación en una operación específica como la enseñanza.

Hernández, R. (1999) sostiene que el profesor para realizar un buen trabajo, no solo debe conocer el tema que dictara a la clase, sino también el modo en como ese contenido de información puede tener mayor y mejor llegada a los estudiantes; de forma que ellos asimilen la información de

forma natural mediante un lenguaje natural, así como promover dentro del desarrollo de la sesión de clase, el dialogo estudiante profesor. Aunque, al inicio de todo, este deberá plantear las reglas de juego, discutir las con el alumnado y luego obedecerla. Por lo que, hasta aquí se debe entender que, dentro del desempeño docente, el profesor en su ejercicio profesional, no solo debe conocer sobre su materia de estudio; sino también sobre todas las disciplinas académicas que pretende que logre su estudiante; de forma que tenga estrategias para que se logre los aprendizajes. Además de todo, estar informado sobre las características de los alumnos a nivel educativo e individual.

1.3.1 Teorías sobre desempeño docente.

El docente es un profesional de la educación. Es un trabajador en la educación; por lo mismo, las teorías del desempeño están referidas a entender los factores actuantes de ese mismo proceso. Para Klingner y Nabaldian (2002) “las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento”

Teoría de la equidad. Como su nombre lo indica básicamente sostiene que está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe: justo o injusto. Esto se refleja para Klingner y Nabaldian (2002): En la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos:

- ✓ El rendimiento,
- ✓ La equiparación con otros.

En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas.

Teoría de las expectativas. De acuerdo a Klingner y Nabaldian (2002) esta teoría se centra: En los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros. Son tres los factores identificados:

- ✓ El alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado;
- ✓ La evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño;
- ✓ La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones.

Es indudable que esta teoría nos permite comprender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del trabajador, ya que como ser humano también tiene expectativas y metas. Donde Maciel (2005) afirma que “en el imaginario de nuestra sociedad (...) el perfil del docente ideal se sustenta sobre el mito que sobrevalora la vocación (docente se nace, no se hace), minimizando la formación. Se estructura sobre la creencia, casi mágica, de que la enseñanza es una labor sencilla (enseñar: tarea fácil)”.

1.3.2 Funciones del docente.

Para poder revisar las funciones del docente citaremos a Chacha (2009) quien resume la ocupación a la que está llamado el docente:

- ✓ **Función curricular.** Implica planificación curricular, ya que, con ello anticipa las actividades que ejecutará con sus estudiantes, en base a las prescripciones administrativas del currículum, sin olvidar las adaptaciones que deben realizarse, en base al contexto social en el que se halla el

centro educativo y de acuerdo a los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional.

- ✓ **Función didáctica.** Conciernen la aplicación del currículum al aula. Es poner en práctica esa gran diversidad de acciones: empleo de recursos, aplicación de estímulos motivadores y orientaciones meta cognitivas por parte del docente, permitiendo así el proceso de ínter aprendizaje, para alcanzar los objetivos instructivos y formativos que el currículo busca.
- ✓ **Función evaluadora.** La evaluación, constituye ese gran espacio en el cual podemos evidenciar los logros alcanzados durante el proceso de ínter aprendizaje. A través de esta actividad, se podrá crear y recrear los aprendizajes, adquiriendo de esta manera, una verdadera educación holística.
- ✓ **Función tutorial.** Permite atender a cada alumno de manera personalizada y acompañarlo tanto en sus tareas diarias como en sus decisiones y necesidades personales. Esta actitud tutorial de docente, debe ser constante y también implica el contacto directo con la familia del estudiante, a fin de informar y coordinar las respectivas acciones educativas formativas.
- ✓ **Formación permanente.** Es fundamental que el docente en la actualidad se mantenga actualizado en su campo profesional, con miras a responder con ética a los desafíos del momento histórico en el que se encuentra.

1.3.3 Las competencias en el desempeño docente.

Para Morán (2016) evaluar no consiste en aplicar un método determinado por su valor psicométrico o un ejercicio de cálculos numéricos y ponderaciones. Se trata de documentar evidencias explícitas sobre el desempeño docente para identificar aquellas competencias desarrolladas y las que requieren ser fortalecidas. Demanda información de diferentes fuentes, un juicio profesional y una toma de decisiones por consenso de expertos. Por tanto, la evaluación de desempeño docente no es una acción en un momento concreto, es un proceso con una estrategia bien planificada, ejecutada, evaluada y retroalimentada.

1.3.4 El Marco del Buen Desempeño Docente.

El Ministerio de Educación, a través de la Dirección General de Desarrollo Docente, pone a disposición el Marco de Buen Desempeño que presenta los criterios sobre lo que significa una buena enseñanza, los maestros pueden identificar los aspectos en los que destacan, así como aquellos en los que todavía pueden seguir mejorando; los padres de familia pueden identificar con mayor claridad qué caracteriza a un buen maestro; y las universidades e institutos superiores pedagógicos tendrán un material de referencia para el proceso de formación de los maestros y maestras del Perú.

1.3.4.1 La construcción del MBDD.

Es un documento elaborado desde el año 2009, a través de la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente, creada por iniciativa del Consejo Nacional de Educación (CNE) y de Foro Educativo, con la participación de instituciones del Estado como la Defensoría del Pueblo, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), el SUTEP, el Colegio de Profesores, las ONG, instituciones académicas y agencias de cooperación técnica. Durante los años 2010 y 2011, fue consultado a más de 1,300 docentes. A partir del 2012, se conforma el Grupo Impulsor del Marco del Buen Desempeño Docente, encargado de revisar y reordenar la propuesta. Para ello, se realizó alrededor de 40 Jornadas de Reflexión con maestros, maestra y directivos de institutos superiores pedagógicos y universidades con facultades de Educación.

El Marco se produce como parte de la Política Integral de Desarrollo Docente, que impulsa políticas, programas y actividades que ayuden a promover la innovación y el desarrollo del conocimiento pedagógico, así como a generar el compromiso de los docentes con su propio desarrollo profesional. Es necesario movilizar una cultura de nueva docencia para redefinir las prácticas docentes, con miras a mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del país.

1.3.4.2 Contenido.

Según el (MINEDU, 2012) es en el Marco del Buen Desempeño Docente en donde se define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan un buen desempeño de los docentes en nuestro país, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. El Marco parte de plantear una nueva docencia para cambiar la educación, pasa en seguida a definir los propósitos y los cuatro dominios del documento, así como las nueve competencias docentes y los desempeños, para concluir con una matriz de esos dominios, competencias y desempeños.

1.3.4.3 Dominios.

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad

Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente



FUENTE: MBDD – MINEDU -2014

1.3.4.4 Competencias.

Según el MBDD, se entiende la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos, no solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella.

Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético. La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.

1.3.4.5 Desempeños.

El MBDD (2014), considera desempeños como las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona.

Elementos del desempeño



Fuente: MBDD - MINEDU - 2014

1.3.5 Evaluación de desempeño docente.

Valdés (citado por Bermúdez y Páez 2008) define la evaluación del desempeño docente como “un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de las capacidades pedagógicas del docente, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de las relaciones interpersonales con alumnos”. Navarro (2016) menciona que la evaluación del desempeño forma parte de un sistema mayor al cual se le denomina “gestión del desempeño” porque establece el conjunto de estrategias y acciones con las cuales se promueve, monitorea y mejora el

alto desempeño de la persona a favor de toda la organización. Define también que “es un instrumento que permite medir y establecer parámetros a la gestión y labor de las personas para estar al tanto cuantitativamente de sus avances o progresos”.

Para generar cambios duraderos en la identidad, el saber y la práctica de la profesión docente el Ministerio de Educación de Perú (2012), enfatiza la necesidad de la aplicación de “El Marco de Buen Desempeño Docente”, el cual es definido como: “una herramienta que permite formar la docencia, evaluar su ejercicio de modo riguroso, reconocer el buen desempeño y las buenas prácticas de enseñanza y promover, en suma, el permanente desarrollo profesional docente...se basa en una nueva visión de la docencia, la cual debe ser exigible a todo docente de educación básica regular. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes.”

1.3.6 Monitoreo docente.

El monitoreo pedagógico considerado como una estrategia de la supervisión, consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, con el objetivo de conocer el nivel de su desempeño para asesorarlo y capacitarlo según sus resultados; busca el crecimiento profesional en conformidad con los estándares institucionales y nacionales; el desempeño profesional docente es considerado como el equilibrio entre cumplimiento de las tareas pedagógicas asignadas y el resultado de la labor educativa, que se ve reflejada en las capacidades logradas por los estudiantes y el prestigio competitivo de la institución educativa.

En el marco del proceso de enseñanza aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades

programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, 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, entre otros. (Minedu, 2014)

1.3.7 Dimensiones del desempeño docente.

Para lograr que el desempeño docente se desarrolle con la mejor eficacia posible, es necesario tomar en cuenta los desempeños del docente señalados en el Marco del Buen Desempeño Docente, para la nuestra investigación las dimensiones utilizadas se basaron en dicho documento adaptándose al contexto del estudio siendo las siguientes:

- ✓ Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje
- ✓ Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico
- ✓ Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza
- ✓ Propicia un ambiente de respeto y proximidad
- ✓ Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes

DESEMPEÑOS	INDICADORES
<p>DESEMPEÑO 1: Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje Logra la participación activa y el interés de los estudiantes por las actividades de aprendizaje propuestas, ayudándolos a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El docente no ofrece oportunidades de participación o más de la mitad de estudiantes está distraído, muestra indiferencia, desgano o signos de aburrimiento. ✓ El docente involucra al menos a la mitad de los estudiantes en las actividades propuestas. ✓ El docente involucra a la gran mayoría de los estudiantes en las actividades propuestas. ✓ EL docente involucra activamente a todos o casi a todos los estudiantes en las actividades propuestas. ✓ Además, promueve que comprendan el sentido de lo que aprenden.
<p>DESEMPEÑO 2: Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico Propone actividades de aprendizaje y establece interacciones pedagógicas que estimulan la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El docente propone actividades o establece interacciones que estimulan únicamente el aprendizaje reproductivo o memorístico de datos o definiciones, o que practiquen ejercicios (como problemas – tipo o aplicación de algoritmos), técnicas o procedimientos rutinarios, o que copien información del libro del texto, la pizarra o otros recursos presentes en el aula. ✓ El docente intenta promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión, pero no lo logra.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión. ✓ El docente promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico durante la sesión en su conjunto.
<p>DESEMPEÑO 3: Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.</p> <p>Acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes, monitoreando sus avances y dificultades en el logro de los aprendizajes esperados en la sesión y, a partir de esto, les brinda retroalimentación formativa y/o adecua las actividades de la sesión a las necesidades de aprendizaje identificadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El docente no monitorea o lo hace muy ocasionalmente (es decir, destina menos del 25% de la sesión a recoger evidencia de la comprensión y progreso de los estudiantes). O ante las respuestas o productos de los estudiantes, el docente da retroalimentación incorrecta o bien no da retroalimentación de ningún tipo. O el docente evade las preguntas o sanciona las que reflejan incomprensión y desaprovecha las respuestas equivocadas como oportunidades para el aprendizaje. ✓ El docente monitorea activamente a los estudiantes, pero solo les brinda retroalimentación elemental (indica únicamente si la respuesta es correcta o incorrecta, da la respuesta correcta o señala donde encontrarla) ✓ El docente monitorea activamente a los estudiantes, y les brinda retroalimentación descriptiva (sugiere en detalle que hacer para encontrar la

	<p>respuesta) y/o adapta las actividades a las necesidades de aprendizaje identificadas.</p> <p>✓ El docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda al menos en una ocasión, retroalimentación por descubrimiento o reflexión, guiándolos en el análisis para encontrar por ellos mismos la solución o una estrategia para mejorar.</p>
<p>DESEMPEÑO 4: Propicia un ambiente de respeto y proximidad. Se comunica de manera respetuosa con los estudiantes y los transmite calidez o cordialidad dentro del aula. Además, está atento y es sensible a sus necesidades afectivas y físicas, identificándolas y respondiendo a ellas con comprensión y empatía.</p>	<p>✓ El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, aunque frío o distante. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.</p> <p>✓ El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, es cordial y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.</p> <p>✓ El docente es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas. Es cordial con ellos y le transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas.</p>
<p>DESEMPEÑO 5: Regula positivamente el comportamiento de los</p>	<p>✓ Para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, el docente utiliza</p>

<p>estudiantes.</p> <p>Las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los estudiantes. El docente previene el comportamiento inapropiado o lo redirige eficazmente a través de mecanismos positivos que favorecen el buen comportamiento y permiten que la sesión se desarrolle sin mayores contratiempos.</p>	<p>predominantemente mecanismos negativos y es poco eficaz, por lo que la sesión se desarrolla de manera discontinua (con interrupciones, quiebres de normas o contratiempos). O no intenta siquiera redirigir el mal comportamiento de los estudiantes, apreciándose una situación caótica en el aula. O para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, utiliza al menos un mecanismo de maltrato con una o más estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El docente utiliza predominantemente mecanismos positivos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es poco eficaz. ✓ El docente utiliza predominantemente mecanismos positivos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz. ✓ El docente siempre utiliza mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz ✓ Marque "Si", si el docente faltó respeto a algún estudiante durante la sesión observada.
---	---

FUENTE: MINEDU 2012

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Planteamiento del problema

En el ámbito educativo nacional se están reportando importantes cambios en consonancia a los acuerdos internacionales y nacionales asumidos en el tema educativo. Uribe (2007), escribe que “así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar”. Se reconoce que es necesaria la actitud positiva y la voluntad de los profesores para producir y mantener el cambio en la institución educativa, pero no es suficiente.

En consecuencia, otro factor clave a considerar es el liderazgo que el director escolar ejerce en los profesores pues interviene en el buen clima organizacional y es elemento básico en la medición de la calidad educativa. Todo cargo directivo en un centro escolar demanda, pues, un tipo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, los profesores y el estudiantado; que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno local y nacional, con las posibilidades y potencialidades internas de la institución. Este liderazgo constituye mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto sinérgico de actitudes que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional.

Hay una exigencia de la sociedad peruana con respecto a la constatación de la eficacia y eficiencia de la calidad educativa, tanto en los procesos como en los resultados y su impacto: las escuelas secundarias vienen operando sin alcanzar la apreciada calidad, debido entre otros factores al desempeño docente y la gestión de no pocos directores que se desvían de los fines que su cargo amerita y deterioran el clima institucional. Existen directivos carentes de capacidad para priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional, mientras que otros tampoco evidencian disposición al cambio para mejorar el servicio educativo.

En la Región del Cusco el cargo directivo en la instituciones educativas demanda, un tipo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, los profesores, el estudiantado y la sociedad en general, que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno local y regional, con las posibilidades y potencialidades internas de la Institución, el liderazgo constituye mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto sinérgico de actitudes que diferencian a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional.

En nuestra Institución Educativa, el tema del liderazgo del directivo ha ido decayendo a través del tiempo y pese a designarse directores bajo concurso esta misma, no han podido conducirlo de mejor manera para el beneficio de nuestra Institución, a raíz de esa mala conducción el clima institucional, la calidad educativa y otros aspectos mostraron una ruptura total hasta el punto de que el directivo tenga que renunciar; por todo ello, el directivo es un pieza fundamental en el desarrollo de toda la comunidad educativa y sobre todo en la motivación del docente para el trabajo encomendado. Por lo cual esta investigación tiene la inquietud de analizar el liderazgo del director como factor trascendental en el desempeño docente en la institución educativa “José Antonio Encinas de Tintaya de Espinar Cusco.

2.2. Fundamentación del problema.

El liderazgo directivo y el desempeño docente se ubica en el centro de los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo al Diseño curricular nacional 2017. Sin embargo, en nuestro país y sobre todo en nuestra región Cusco y en zonas alejadas a la capital de la provincia aún existe directivos y docentes que presentan dificultades en el manejo adecuado de las TIC, presencia de conflictos internos entre los integrantes de la comunidad educativa, poco empoderamiento sobre el marco del buen desempeño Directivo y Docente, gestión escolar deficiente por parte de algunos directivos que muestran una actitud autoritaria. por otra parte, algunos docentes muestran dificultades en su práctica pedagógica y necesitan el

acompañamiento de su líder pedagógico para un trabajo eficaz y eficiente y lograr la calidad educativa en la enseñanza y aprendizaje, mientras que otros se niegan al monitoreo y acompañamiento. Finalmente, algunos directivos y docentes no evidencian disposición al cambio para mejorar el servicio educativo de calidad y una adecuada gestión pedagógica e institucional. el presente trabajo de investigación es de mucha importancia, porque permitirá tener una visión de la relación que hay entre el liderazgo directivo y desempeño docente en nuestra institución educativa.

2.3. Justificación de la investigación.

Una de las problemáticas fundamentales en el proceso y desenvolvimiento de la calidad educativa en las instituciones educativas, es el liderazgo del directivo para que estas mismas puedan tener un servicio de calidad educativa, pero se ha visto que el trabajo que vienen desarrollando los directivos dentro de las instituciones educativas no va cumpliendo con las expectativas que tienen como demanda la sociedad y en especial la comunidad educativa, es por tal motivo que en necesidad a estas falencias que vienen ocurriendo nos proponemos a poder investigar el porqué de esta debilidades pese a que estos directores van asumiendo el cargo bajo concursos y se supone que son personas idóneas capacitadas para poder asumir el cargo y poder direccionar de manera eficaz y eficiente en el bien desarrollo de las instituciones educativas.

El presente estudio tiene una importancia significativa, puesto que hace énfasis en dos aspectos muy relacionados con el desarrollo del sistema educativo ellos son: “El Liderazgo del Director en el Desempeño Docente”. Al hacerse evidente que los actores de la enseñanza son influenciados en su labor por diversos elementos se precisa el conocer si hay una relación significativa entre el tipo de liderazgo directivo y el accionar del profesorado en las Instituciones Educativas. Los beneficiarios de esta investigación son los estudiantes, docentes, personal directivo y padres de familia de la Institución Educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri del Distrito y Provincia de Espinar del Departamento del Cusco.

2.4. Formulación del problema.

2.4.1 Problema general.

¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri del Distrito y Provincia de Espinar Departamento del Cusco, 2020?

2.4.2 Problemas específicos

- ¿Cómo es el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri del Distrito y Provincia de Espinar Departamento del Cusco, 2020
- ¿Cuál es el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri del Distrito y Provincia de Espinar Departamento del Cusco, 2020?
- ¿Cómo mejorar la relación entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” del distrito y provincia de Espinar Departamento del Cusco, 2020?

2.5 Objetivos de la investigación.

2.5.1 Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri del Distrito y Provincia de Espinar Departamento del Cusco, 2020

2.5.2 Objetivos específicos.

- Describir el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri del Distrito y Provincia de Espinar Departamento del Cusco, 2020
- Establecer el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri del Distrito y Provincia de Espinar Departamento del Cusco, 2020.

- Proponer mejorar la relación entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” del distrito y provincia de Espinar departamento del Cusco, 2020

2.6 Hipótesis

Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de Tintaya Marquiri del Distrito y provincia de Espinar departamento del Cusco, 2020

2.7 Variables e indicadores de Investigación

2.7.1 Variables.

a) Variable Independiente

Liderazgo del Director

b) Variable Dependiente

Desempeño Docente

2.7.1 Indicadores.

a) Variable 1: Dimensiones

- ✓ Establecimiento de metas y expectativas.
- ✓ Uso estratégico de los recursos.
- ✓ Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.
- ✓ Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros,
- ✓ Garantizar un ambiente seguro y de soporte.

b) Variable 2:

- ✓ Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje
- ✓ Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico
- ✓ Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza
- ✓ Propicia un ambiente de respeto y proximidad
- ✓ Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes

Cuadro de Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Liderazgo del director	"Conductas particulares sobre el rendimiento de los profesores, el tipo de coordinaciones, así como la capacidad de respuesta a los problemas pedagógicos vinculados a la enseñanza eficaz y al aprendizaje efectivo del profesorado" Robinson, (2012)	Establecimiento de metas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Director define y prioriza las metas de aprendizaje entre todas las demandas de la I.E. para obtener efecto sobre los resultados de los y las estudiantes. ✓ El Director genera consenso con los docentes sobre las metas de aprendizaje, para que estas se impregnen en todo el quehacer y los procedimientos del aula. ✓ El Director promueve que las expectativas y metas, así como los logros obtenidos, sean conocidos por todos. 	Si, A veces, No
		Uso estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Director regula y asegura 	

		<p>de los recursos</p>	<p>que el personal, estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El Director regula y asegura que los materiales estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas. ✓ El Director regula y asegura que los recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas. ✓ El Director prioriza la asignación de recursos (personal, material, económico) especialmente cuando estos son escasos. 	
		<p>Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Director reflexiona con el personal docente sobre la enseñanza. ✓ El Director coordina y revisa el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todas las áreas y grados. ✓ El Director retroalimenta a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje. ✓ El Director monitorea sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la 	

			mejora de sus resultados.	
		Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Director se involucra en el aprendizaje de los estudiantes. ✓ El Director participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líderes y aprendices al mismo tiempo. 	
		Garantía de un entorno ordenado y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Director garantiza que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. ✓ El Director garantiza que los estudiantes puedan enfocarse en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. ✓ El Director promueve normas claras y pertinentes. ✓ El Director respalda y valora al docente el cual se refleja en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas de los padres y madres de familia. 	
Desempeño docente	El MBDD (2014) “Las actuaciones observables de la persona que pueden ser	Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El docente realiza acciones para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje ✓ El docente involucra 	Si, No

<p>descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona". MBDD (2014)</p>	aprendizaje	<p>activamente a todos o casi todos los estudiantes en la sesión</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El docente promueve que los estudiantes comprendan el sentido de lo que aprenden, la importancia o utilidad de lo que se aprende
	Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El docente promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico durante la sesión entre estudiantes ✓ El docente interactúa con otros docentes en actividades de razonamiento, creatividad y/o pensamiento crítico
	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda al menos en una ocasión, retroalimentación por descubrimiento o reflexión, guiándolos en el análisis para encontrar por ellos mismos la solución o una estrategia para mejorar ✓ El docente brinda retroalimentación a los estudiantes de calidad según las necesidades de aprendizaje identificadas
	Propicia un ambiente de respeto y proximidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El docente es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas ✓ El docente es cordial con ellos y le transmite calidez ✓ El docente siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas ✓ El docente interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes

		Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El docente utiliza mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz ✓ El docente tiene en cuenta las normas de convivencia dentro y fuera del aula ✓ El docente promueve el respeto entre estudiantes y otros docentes 	
--	--	---	---	--

Fuente: elaboración propia

2.8 Metodología

2.8.1 Enfoque de investigación

El presente estudio corresponde al enfoque cuantitativo. Los datos se miden en un contexto determinado, y se analiza las mediciones, los datos se cuantifican, y se establece conclusiones (Hernández, Baptista & Fernández, 2006).

2.8.2 Nivel de investigación

Es una investigación de nivel descriptivo, basándonos en Sánchez, H y Reyes, C. (2002), sostenemos que el nivel de investigación es descriptivo, que consiste fundamentalmente en recopilar sin cambiar el entorno (es decir, no se manipula nada). Este nivel se usa con el propósito de obtener características o información relevante sobre la situación en la que se halla el fenómeno materia de investigación a fin de describirlo "lo que existe" con relación a las variables o circunstancias donde se encuentran.

2.8.3 Tipo de investigación

La presente investigación tiene como finalidad detallar propiedades y particularidades significativas de las variables liderazgo pedagógico y el desempeño docente, así mismo, determinar la relación o el grado de correlación que existe entre ambas variables, por lo tanto, estamos enmarcados en el tipo de investigación descriptiva de alcance correlacional (Hernández, R.: 2014).

2.8.4 Diseño de investigación.

Según Carrasco, S. (2006) menciona que se hace referencia al conjunto de métodos y procedimientos utilizados para recopilar y analizar medidas. Un diseño de investigación es un marco que se ha creado para encontrar respuestas a preguntas de investigación. De forma que, para efectos de la realización de la presente se aplicó el diseño correlacional cuyo diagrama es:

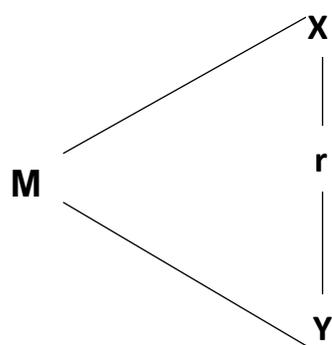
Donde:

M = La muestra de estudio

X = Liderazgo del Director

Y = Desempeño Docente

r = Relación



2.9 Población y muestra.

Se concibe como población: "La totalidad de fenómenos a estudiar, donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (Tamayo, M.: 2008). La muestra es el agregado de sujetos de investigación, que participan en la investigación, que deben representar la población en características (Bisquerra, R.: 2004) indica que al ser representativa debe aportar inferencias del grupo. Para efectos de la presente investigación se tendrá una población de 15 docentes de la institución educativa José Antonio Encinas de Marquiri de Tintaya, Espinar Cusco, constituyéndose a su vez en una muestra de tipo censal, e vista que la población es pequeña se tomará toda para el estudio y esto para Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor o igual a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra".

NIVELES	TOTAL	POBLACIÓN DE DOCENTES	
		Cantidad en Genero	
		H	M
INICIAL	2	0	2
PRIMARIA	6	3	3
SECUNDARIA	7	4	3
TOTAL	15	7	8

FUENTE: Elaboración Propia

2.10 Técnica e Instrumento de investigación

2.10.1 Técnicas.

Se utilizó en esta investigación la encuesta, para la variable uno, definido por Arias, F. (2006), como: “técnica que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de datos, que debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador”. Y para la segunda variable se utilizó la observación, para valorar el desempeño del docente en el proceso educativo, en relación con los aspectos requeridos para la investigación.

2.10.2 Instrumentos.

Para el liderazgo del director se utilizó el cuestionario adaptados, a partir de las bases teóricas de Robinson; para el desempeño docente se consideraron los datos obtenidos en la Ficha de monitoreo al desempeño docente en Aula realizados por el Coordinador de cada área.

2.11 Técnicas para el análisis de datos

2.11.1 Técnicas de procesamiento de datos.

Se analizará los datos con el programa en el programa Excel para obtener resultados satisfactorios. En la encuesta se determina si existe una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño docente, en la institución educativa. Todo ello se apreciará más adelante, en el desarrollo de la presente investigación.

Procesos:

- Se construirá una base de datos de las respuestas.
- Se realizará el conteo y sumatoria respectiva
- Se presenta tablas con frecuencia y porcentaje
- Representaciones gráficas según tablas
- Análisis e interpretación de los resultados

2.12 Presentación de resultados

2.12.1 **VARIABLE:** Liderazgo del Director.

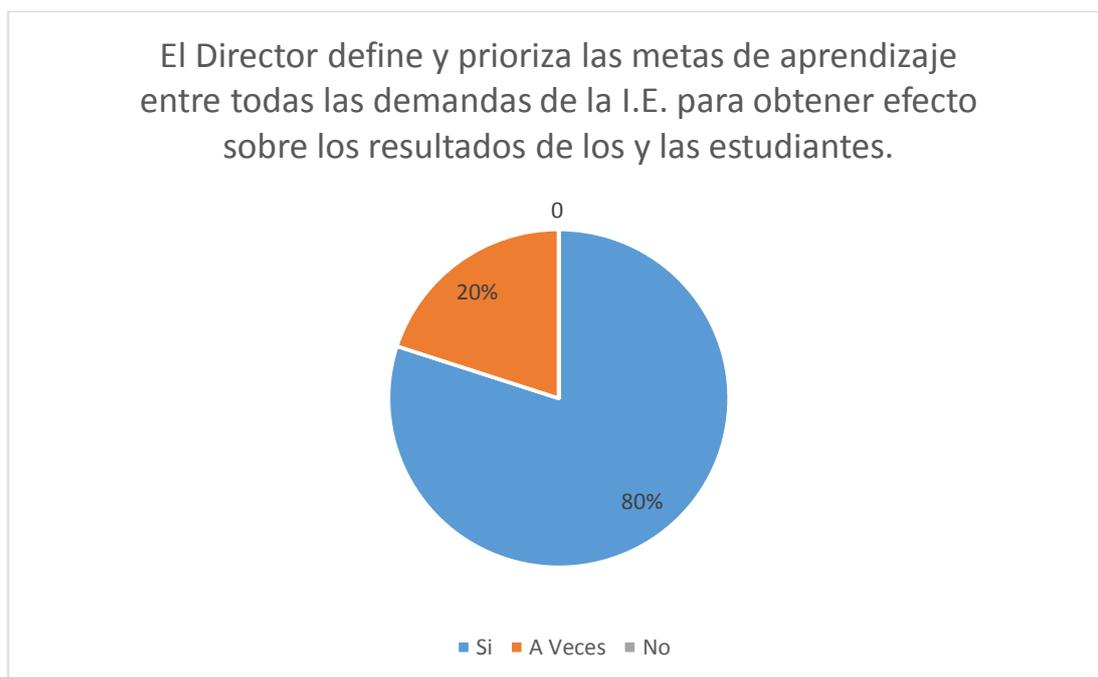
DIMENSION: Establecimiento De Metas Y Expectativas

TABLA 1

El Director define y prioriza las metas de aprendizaje entre todas las demandas de la I.E. para obtener efecto sobre los resultados de los y las estudiantes.

VALORACION	n	%
SI	12	80
A VECES	3	20
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRÁFICO 1



FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 80% de docentes señala que el director define objetivos y metas para responder a las demandas de la institución educativa y el 20% afirma que a veces lo hace.

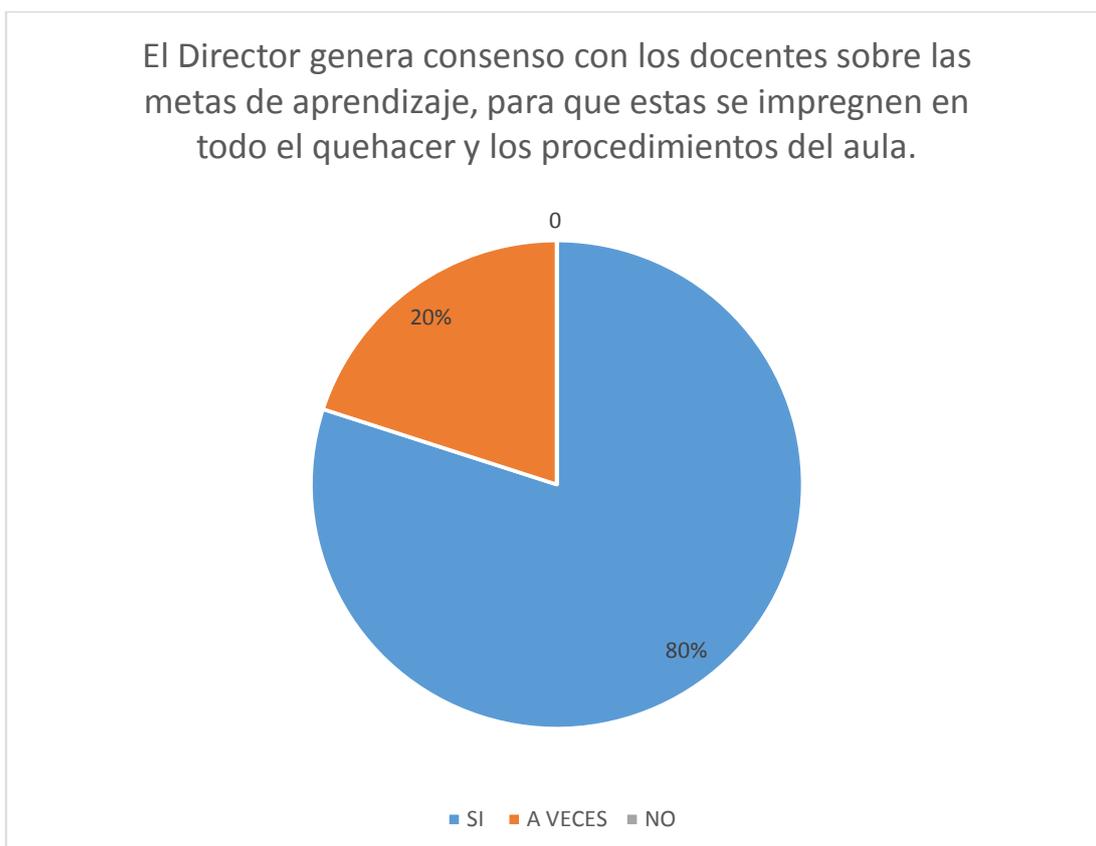
De los resultados, se puede inferir que el mayor porcentaje asumen que se define y prioriza las demandas de aprendizaje para mejorar los resultados y logros de los estudiantes en la institución educativa, estableciendo que el liderazgo del director, para la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

TABLA 2

El Director genera consenso con los docentes sobre las metas de aprendizaje, para que estas se impregnen en todo el quehacer y los procedimientos del aula.

VALORACION	n	%
SI	12	80
A VECES	3	20
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRAFICO 2



FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De la tabla y el gráfico, se observa: que el 80% de docentes señala que el director genera consensos al establecer metas y el 20% afirma que a veces lo hace.

De los resultados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes asumen que el directivo genera consensos para definir las metas, para mejorar los resultados y logros de los estudiantes en la institución educativa, estableciendo que el liderazgo del director, encauza la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

TABLA 3

El Director promueve que las expectativas y metas, así como los logros obtenidos, sean conocidas por todos

VALORACION	n	%
SI	13	87
A VECES	2	13
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRAFICO 3



FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 87% de docentes señala que, si el director promueve que las expectativas y metas, así como los logros obtenidos, sean conocidos por todos y el 13% afirma que a veces lo hace.

De los resultados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes asumen que el director busca consenso en la comunidad educativa para hacer conocer las perspectiva y metas de la institución educativa para la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

DIMENSION: Uso Estratégico De Los Recursos

TABLA 4

El Director regula y asegura que el personal, estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.

VALORACION	n	%
SI	14	93
A VECES	1	7
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRAFICO 4



FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 93% de docentes señala que el director regula y asegura que el personal, estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas y el 7% afirma que a veces lo hace.

De los resultados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes asumen que el director tiene bien definido los propósitos y metas de la institución, estableciendo que el liderazgo del director es encauzado por medio del proceso de comunicación humana y mantenida para la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

TABLA 5

El Director regula y asegura que los materiales estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.

VALORACION	n	%
SI	10	67
A VECES	5	33
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRAFICO 5



FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 67% de docentes señala que el director regula y asegura que los materiales estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas y el 33% afirma que no lo hace.

De los resultados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes asumen que el director administra los recursos y materiales educativos para que contribuyan al logro de los propósitos y metas pedagógicas, para la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

TABLA 6

El Director regula y asegura que los recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.

VALORACION	n	%
SI	10	67
A VECES	5	33
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRAFICO 6



FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 67% de docentes señala que el director regula y asegura que los recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas y el 33% afirma que a veces lo hace.

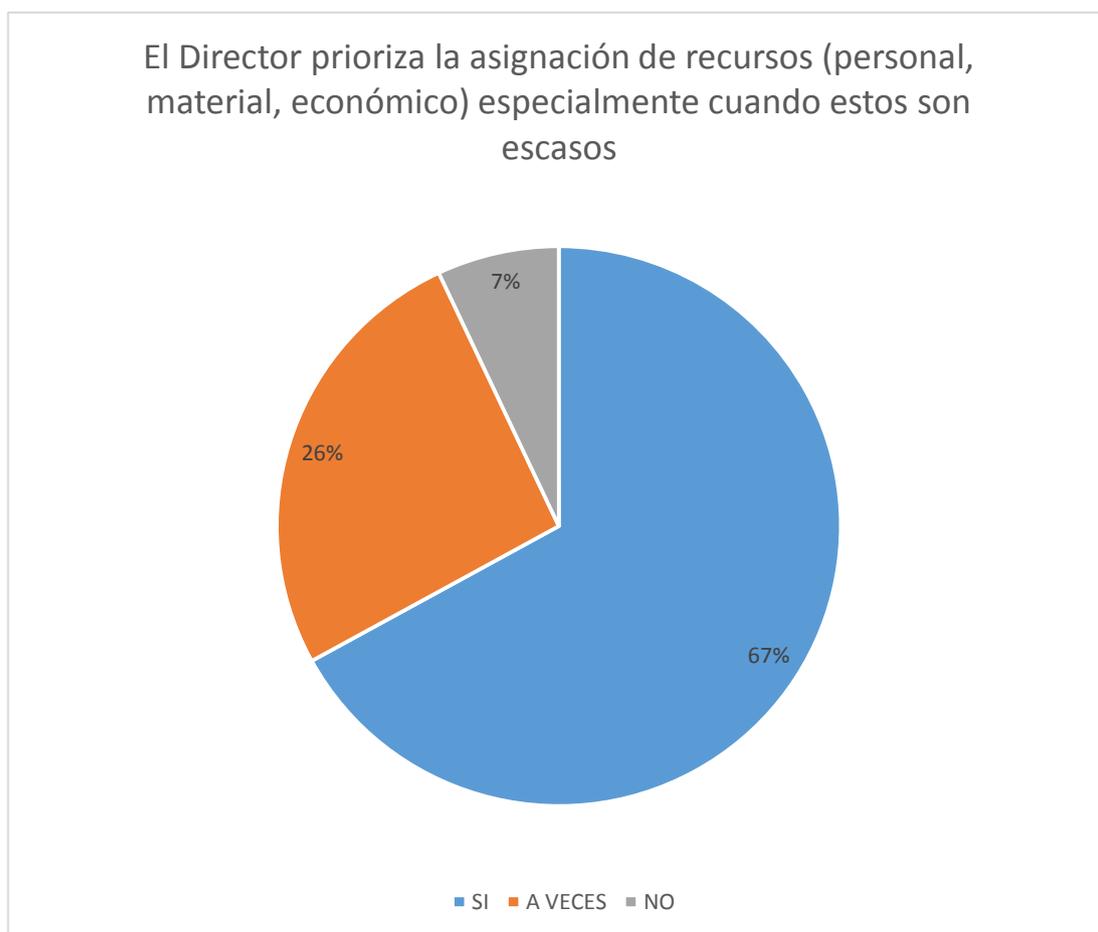
De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes asumen que el director regula y asegura que los recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas para la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

TABLA 7

El Director prioriza la asignación de recursos (personal, material, económico) especialmente cuando estos son escasos

VALORACION	n	%
SI	10	67
A VECES	4	26
NO	1	7
TOTAL	15	100

GRAFICO 7



FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 67% de docentes señala que el director define objetivos y metas para responder a las demandas de la institución educativa y el 26% afirma que a veces lo hace y el 7% no lo hace.

De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje asumen que el Director prioriza la asignación de recursos (personal, material, económico) especialmente cuando estos son escasos en la institución educativa, estableciendo que el liderazgo del director contribuye a la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

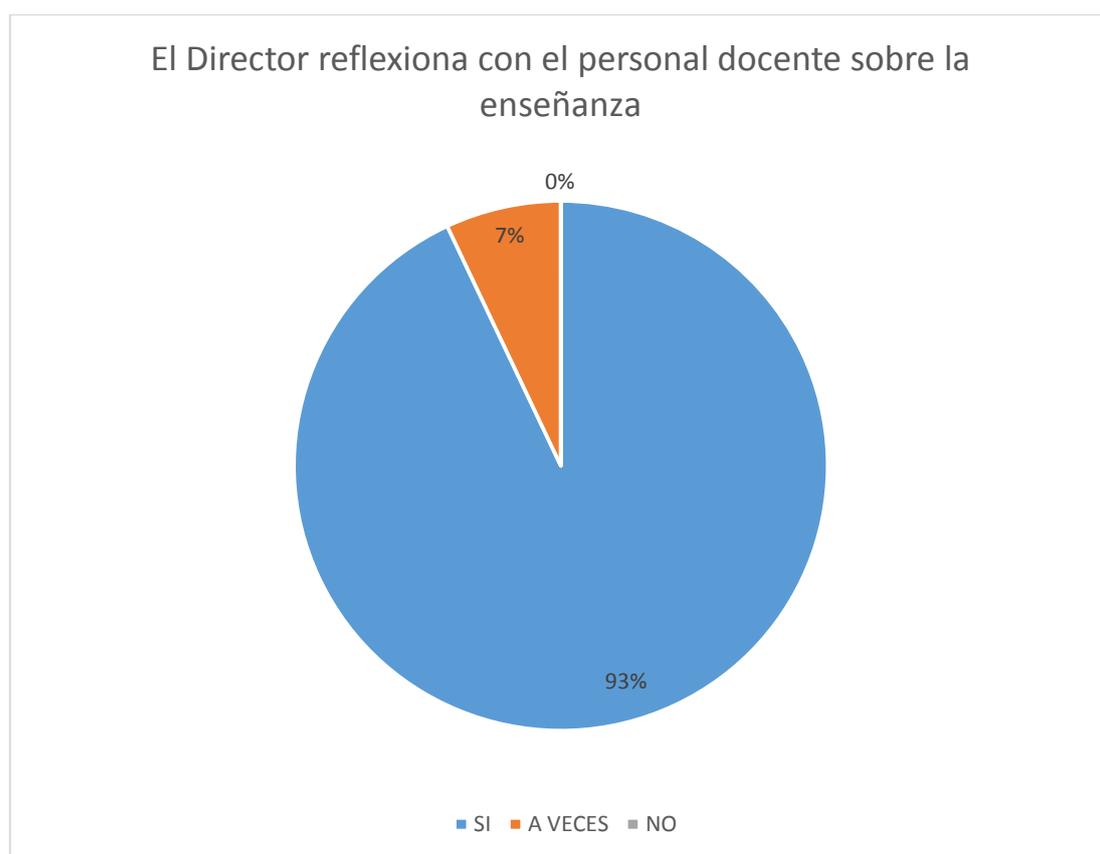
DIMESION: Planeamiento, Coordinación Y Evaluación De La Enseñanza Y Del Currículo

TABLA 8

El Director reflexiona con el personal docente sobre la enseñanza

VALORACION	n	%
SI	14	93
A VECES	1	7
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRAFICO 8



FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 93% de docentes señala que el director reflexiona con el personal docente sobre la enseñanza y el 7% afirma que a veces lo hace.

Planeamiento, Coordinación Y Evaluación De La Enseñanza Y Del Currículo

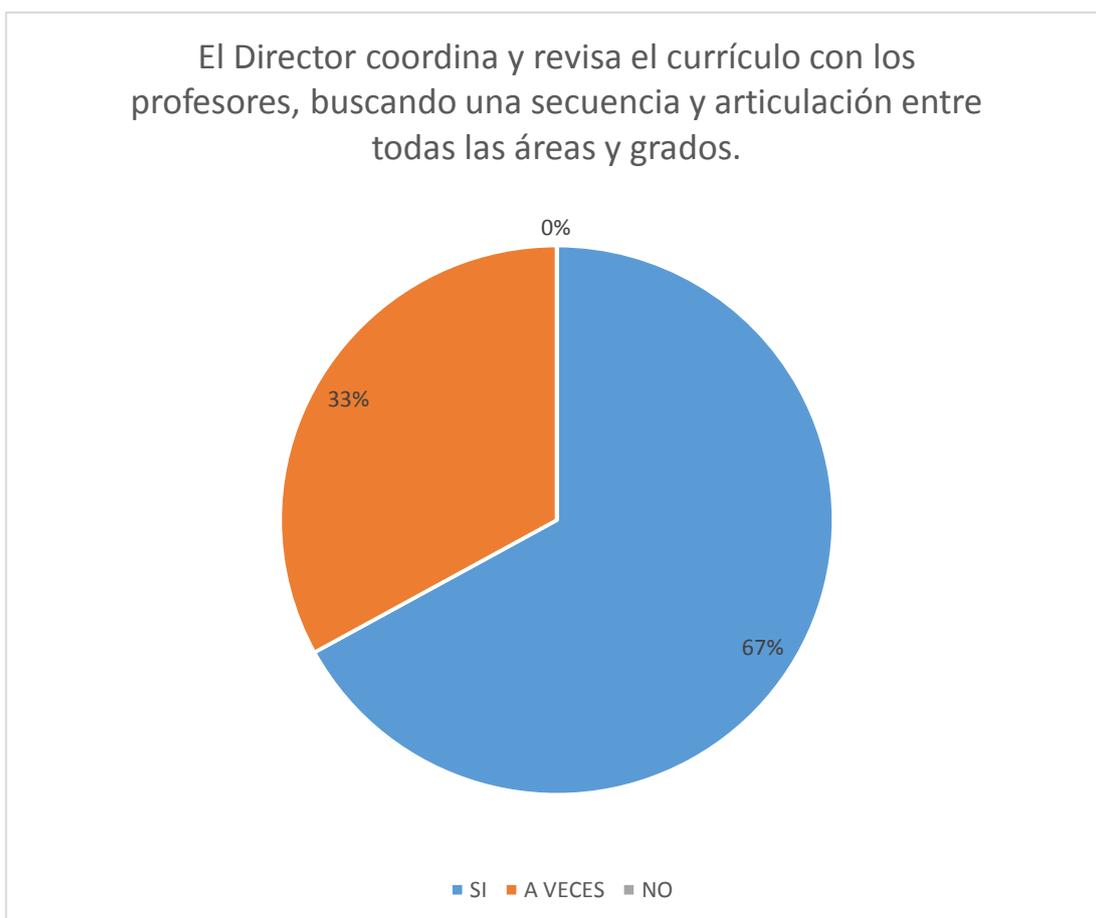
De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes asumen que el Director reflexiona con el personal docente sobre la enseñanza en la institución educativa, estableciendo que el liderazgo del director contribuye con la planeación. Coordinación y evaluación del currículo, para la consecución de las metas y el logro de los objetivos educativos propuestos.

TABLA 9

El Director coordina y revisa el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todas las áreas y grados.

VALORACION	n	%
SI	10	67
A VECES	5	33
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRAFICO 9



FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se puede observar: que el 67% de docentes señala que el director coordina y revisa el currículo con los profesores y el 33% afirma que a veces lo hace.

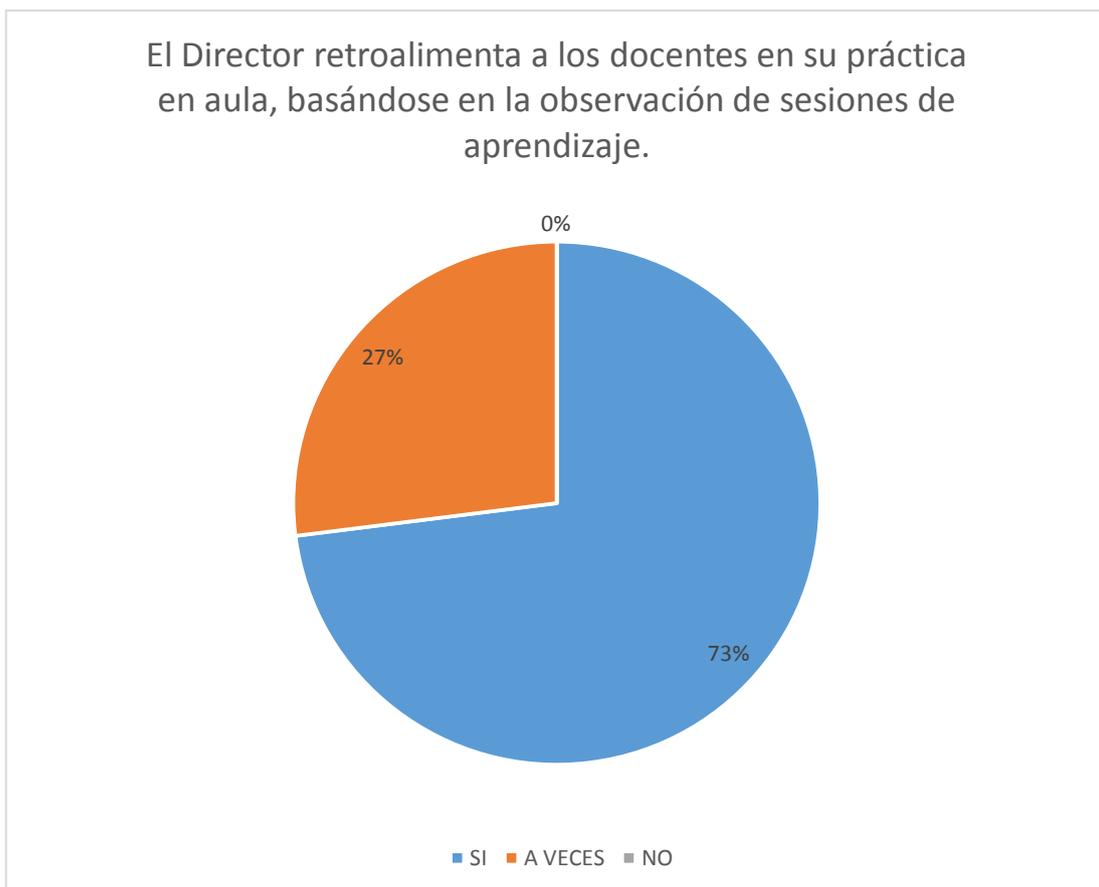
De los resultados apreciados se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes asumen que el Director coordina y revisa el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación contribuye con el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.

TABLA 10

El Director retroalimenta a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje.

VALORACION	n	%
SI	11	73
A VECES	4	27
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRAFICO 10



FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 73% de docentes señala que el director retroalimenta a los docentes en su práctica en aula y el 27% afirma que a veces lo hace.

De los resultados apreciados se puede inferir que el mayor porcentaje asumen que el Director retroalimenta a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje, estableciendo que el liderazgo del director contribuye con el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo en la institución educativa.

TABLA 11

El Director monitorea sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados

VALORACION	n	%
SI	15	100
A VECES	0	0
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRAFICO 11



FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 100% de docentes señala que el director monitorea sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de los resultados en la institución educativa.

De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes asumen que el Director monitorea sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados, estableciendo que el liderazgo del director contribuye con el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo en la institución educativa.

DIMENSION: Promoción Y Participación En El Aprendizaje Y Desarrollo De Los Docentes

TABLA 12

El Director se involucra en el aprendizaje de los estudiantes

VALORACION	n	%
SI	15	100
A VECES	0	0
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRÁFICO 12



FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 100% de docentes señala que el director se involucra en el aprendizaje de los estudiantes para responder a las demandas de la institución educativa.

De los resultados apreciados, se puede inferir que el cien por ciento de docentes asumen que el Director se involucra en el aprendizaje de los estudiantes contribuyendo de esta manera con la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, estableciendo que el liderazgo del director contribuye a la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

TABLA 13

El Director participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líderes y aprendices al mismo tiempo.

VALORACION	n	%
SI	9	60
A VECES	6	40
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRÁFICO 13



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 60% de docentes señala que el director participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líderes y aprendices al mismo tiempo y el 40% afirma que a veces lo hace.

De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes asumen que el Director participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líderes y aprendices al mismo tiempo, contribuyendo con la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, contribuyendo a la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

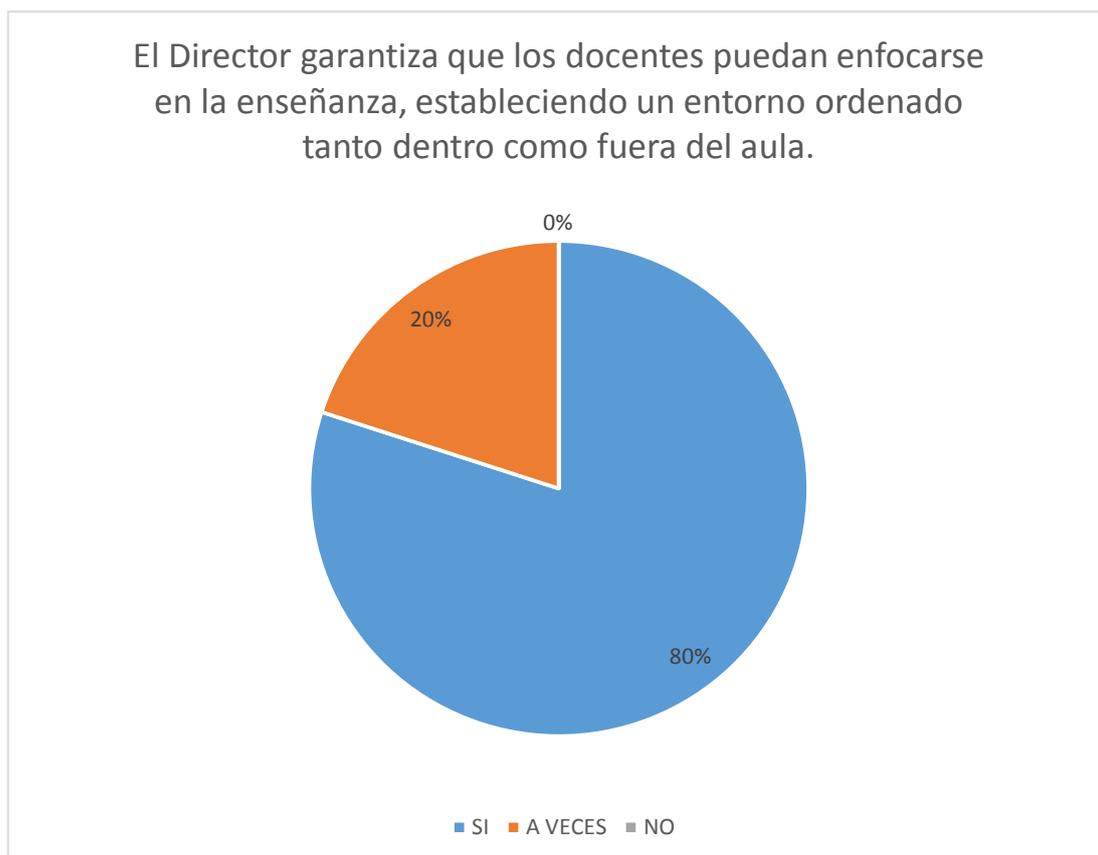
DIMENSION: Garantía De Un Entorno Ordenado Y De Apoyo

TABLA 14

El Director garantiza que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula.

VALORACION	n	%
SI	12	80
A VECES	3	20
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRÁFICO 14



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 80% de docentes señala que el director garantiza que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y el 20% afirma que a veces lo hace.

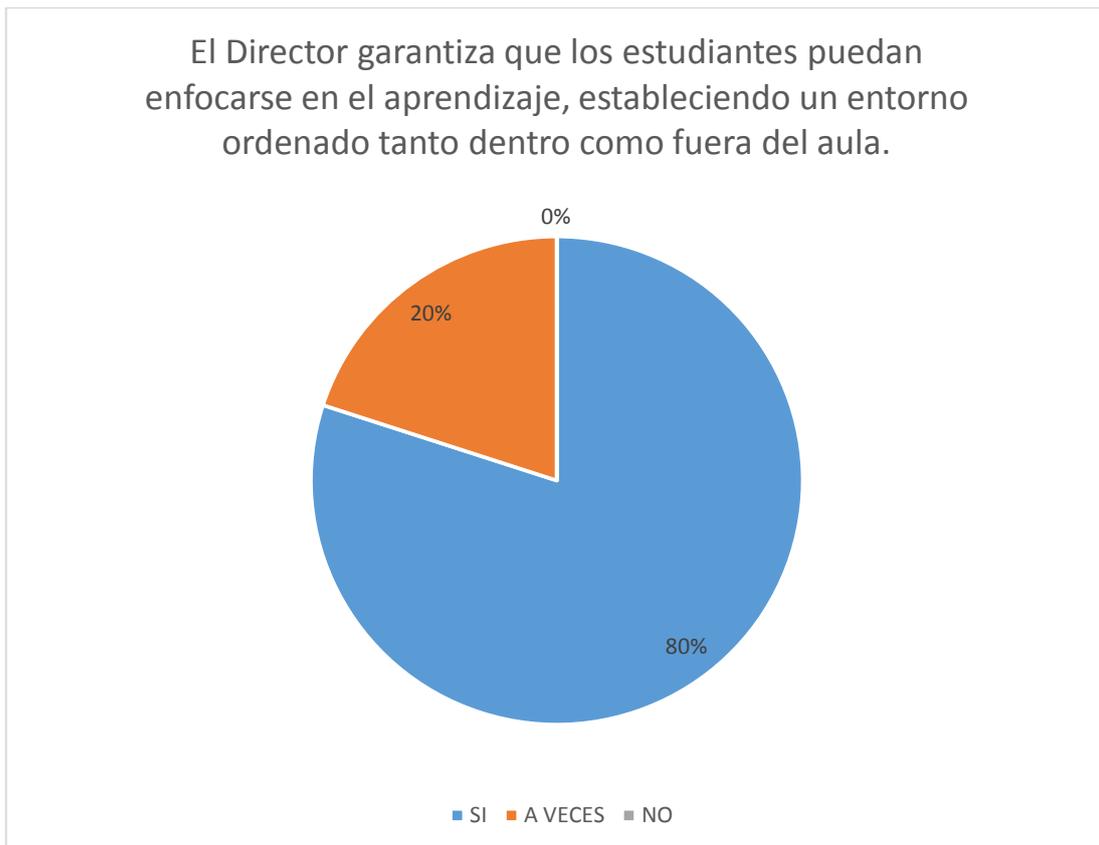
De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes asumen que el Director garantiza que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula, garantizando de un ordenado y de apoyo, estableciendo que el liderazgo del director contribuye a la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

TABLA 15

El Director garantiza que los estudiantes puedan enfocarse en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula.

VALORACION	n	%
SI	12	80
A VECES	3	20
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRÁFICO 15



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 80% de docentes señala que el director garantiza que los estudiantes puedan enfocarse en el aprendizaje, y el 20% afirma que a veces lo hace.

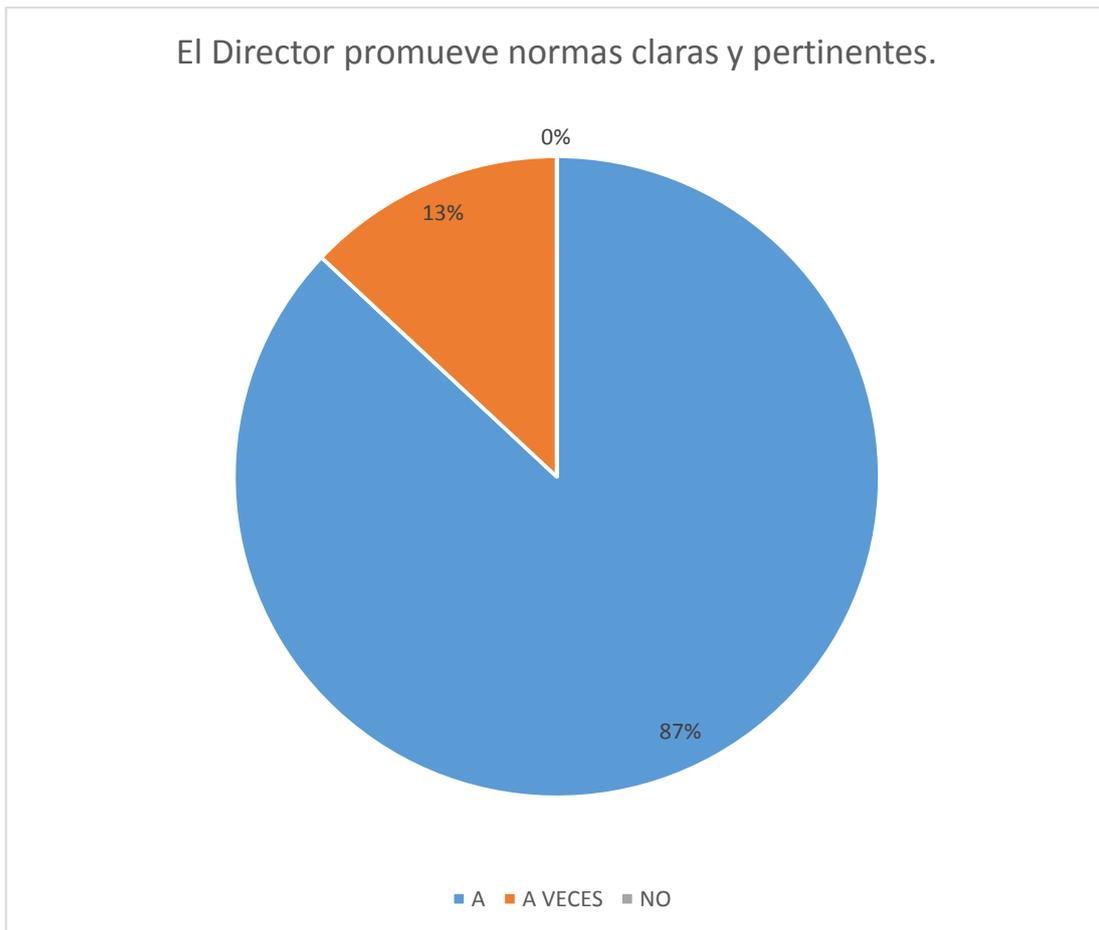
De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes asumen que el Director garantiza que los estudiantes puedan enfocarse en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula, estableciendo que el liderazgo del director, es encauzada a la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

TABLA 16

El Director promueve normas claras y pertinentes.

VALORACION	n	%
SI	13	87
A VECES	2	13
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRÁFICO 16



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 87% de docentes señala que el director promueve normas claras y pertinentes y el 13% afirma que a veces lo hace.

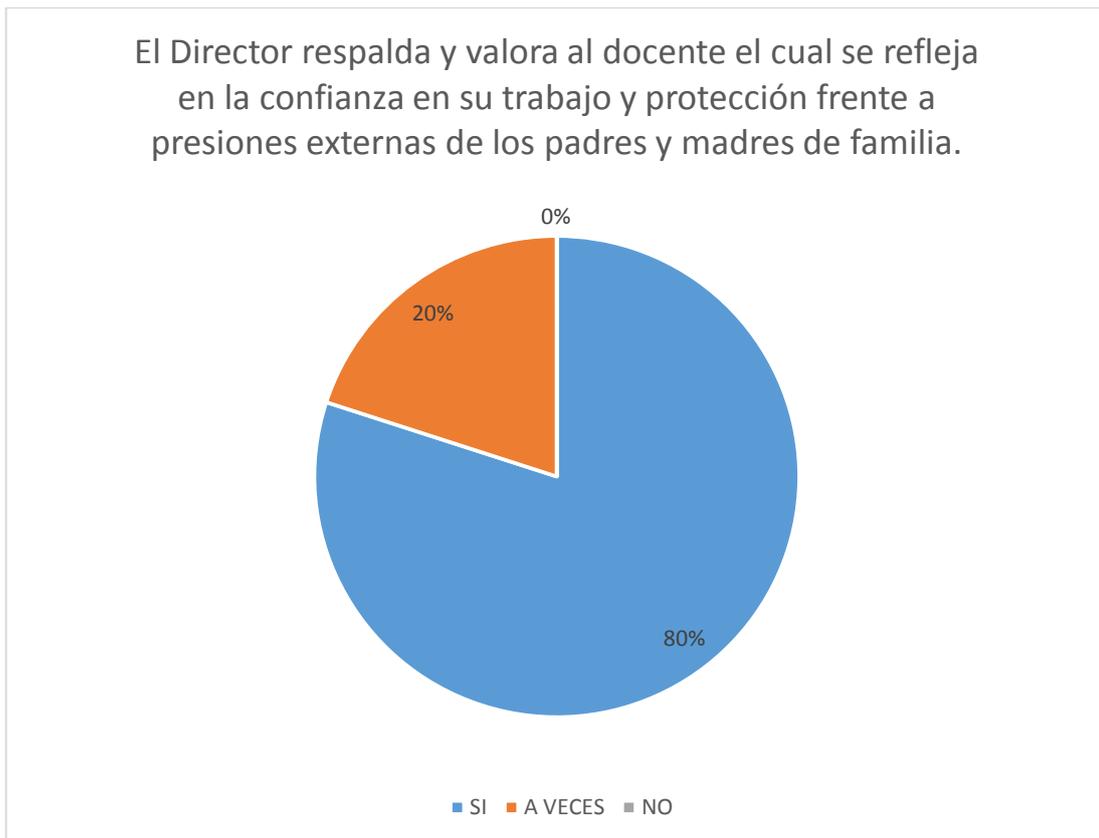
De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes asumen que el Director promueve normas claras y pertinentes para garantizar un entorno ordenado y de apoyo, estableciendo que el liderazgo del director es encauzado a la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

TABLA 17

El Director respalda y valora al docente el cual se refleja en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas de los padres y madres de familia.

VALORACION	n	%
SI	12	80
A VECES	3	20
NO	0	0
TOTAL	15	100

GRÁFICO 17



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 80% de docentes señala que el director respalda y valora al docente el cual se refleja en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas de los padres y madres de familia y el 20% afirma que a veces lo hace.

De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes asumen que el Director respalda y valora al docente el cual se refleja en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas de los padres y madres de familia garantizando un entorno ordenado y de apoyo, estableciendo que el liderazgo del director contribuye a la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.

2.12.2 VARIABLE: Desempeño Docente

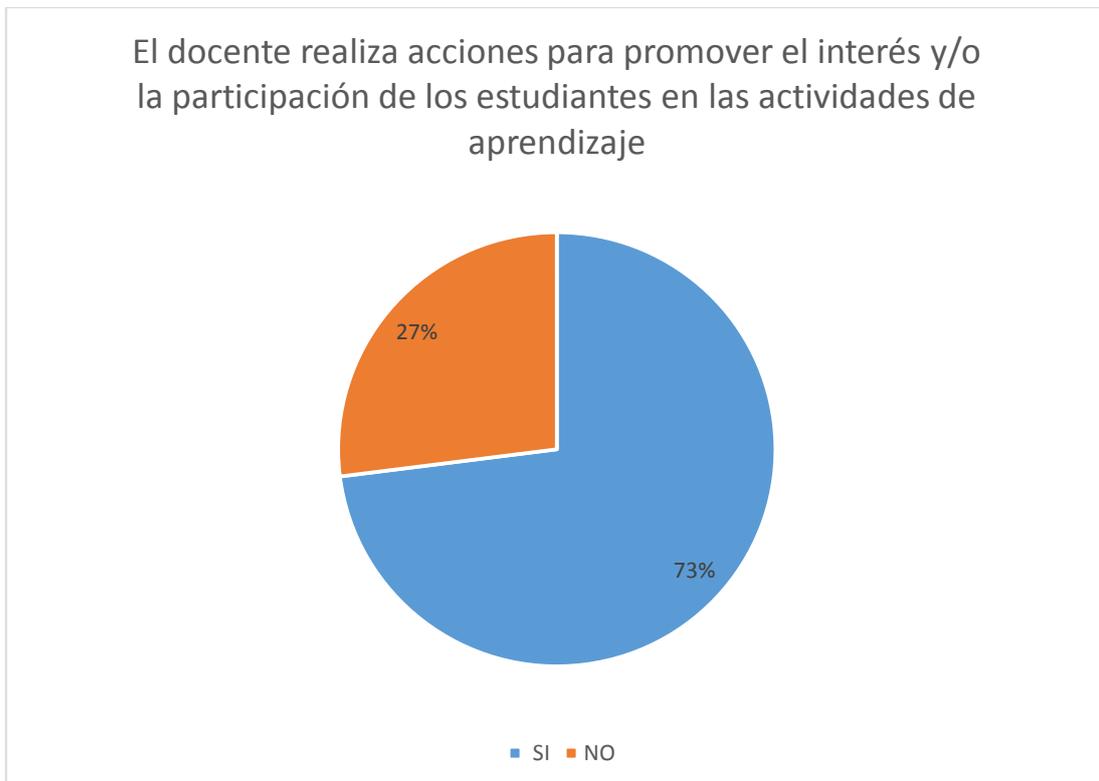
DESEMPEÑO: Involucra Activamente A Los Estudiantes En El Proceso De Aprendizaje

TABLA 18

El docente realiza acciones para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje.

VALORACIÓN	n	%
SI	11	73
NO	4	27
TOTAL	15	100

GRÁFICO 18



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 73% de los docentes promueven el interés y la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje; y el 27% de los mismos no realiza la misma actividad.

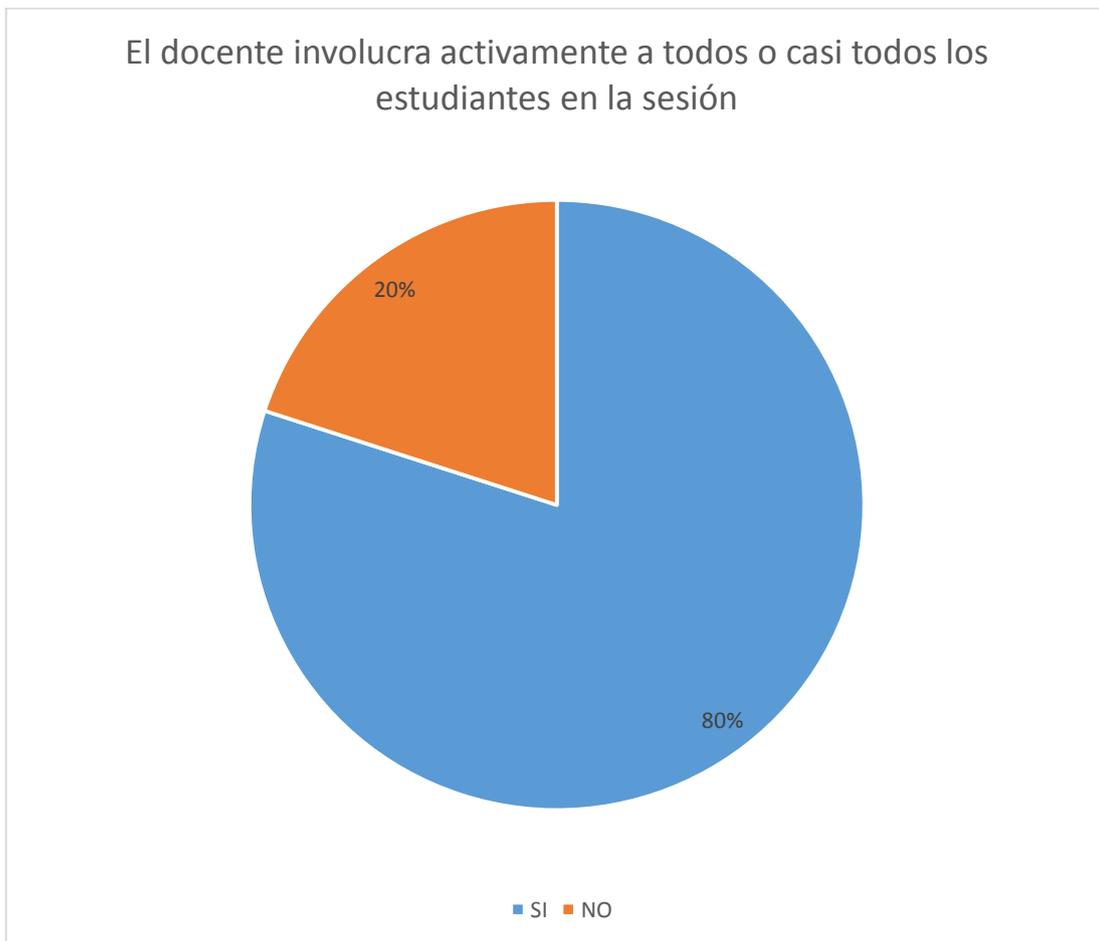
De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes realiza acciones para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje, involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

TABLA 19

El docente involucra activamente a todos o casi todos los estudiantes en la sesión.

VALORACIÓN	n	%
SI	12	80
NO	3	20
TOTAL	15	100

GRÁFICO 19



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 80% de los docentes involucra activamente a todos los estudiantes o casi todos los estudiantes en la sesión; y el 20% de los mismos no realiza la misma actividad.

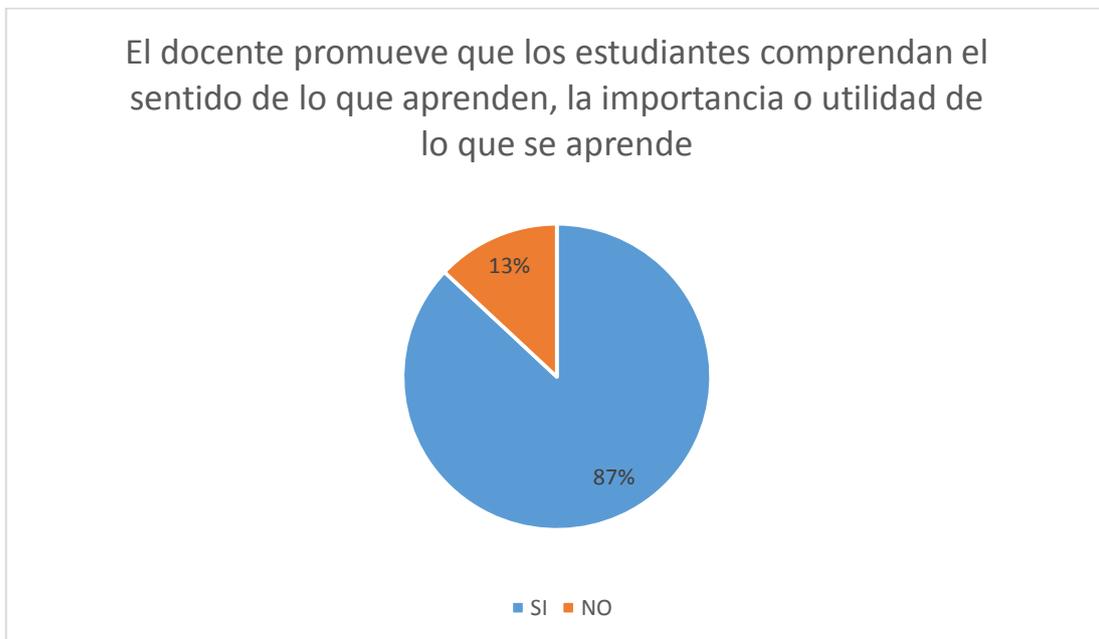
De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes involucra activamente a todos o casi todos los estudiantes en la sesión, involucrando a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

TABLA 20

El docente promueve que los estudiantes comprendan el sentido de lo que aprenden, la importancia o utilidad de lo que se aprende

VALORACIÓN	n	%
SI	13	87
NO	2	13
TOTAL	15	100

GRÁFICO 20



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa que el 87% de los docentes promueven que los estudiantes comprendan el sentido de lo que aprenden, la importancia o utilidad de lo que se aprende y el 13% de los mismos no realiza la misma actividad.

De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes promueve que los estudiantes comprendan el sentido de lo que aprenden, la importancia o utilidad de lo que se aprende, involucrando activamente a los estudiantes en el proceso del aprendizaje mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

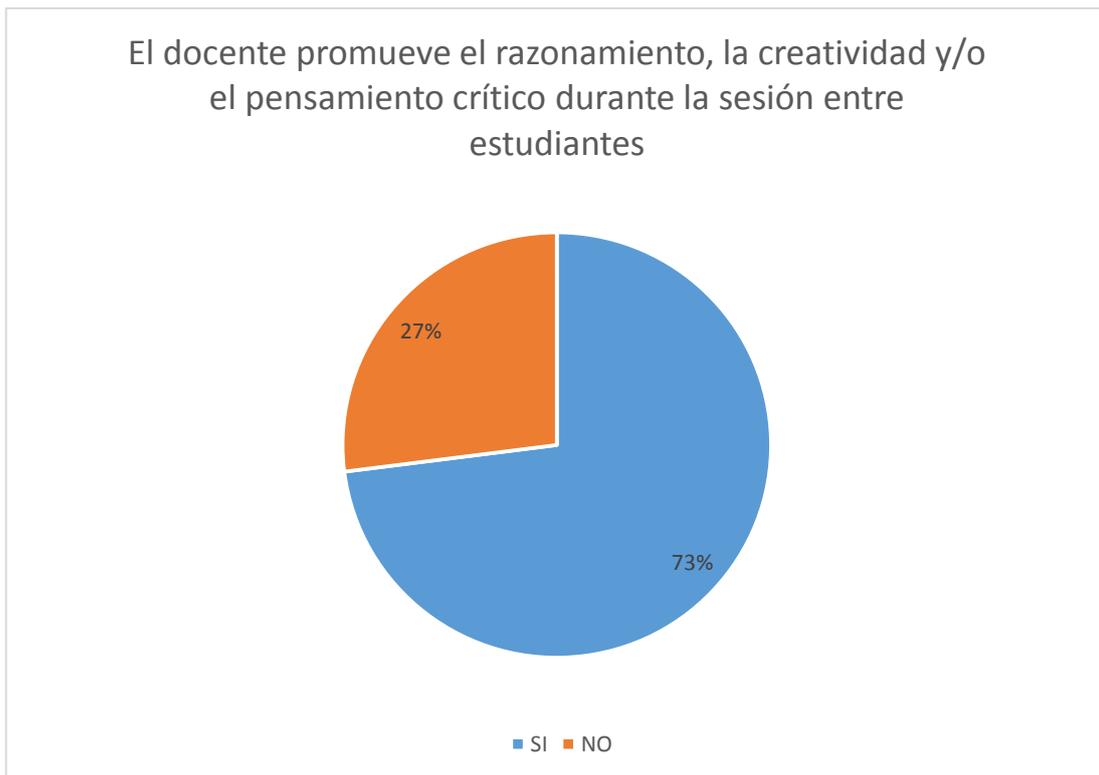
DESEMPEÑO: Promueve El Razonamiento, La Creatividad Y/O El Pensamiento Critico

TABLA 21

El docente promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico durante la sesión entre estudiantes

VALORACIÓN	n	%
SI	11	73
NO	4	27
TOTAL	15	100

GRÁFICO 21



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 73% de los docentes promueven el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico durante la sesión entre estudiantes; y el 27% de los mismos no realiza la misma actividad.

De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes promueven el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico durante la sesión entre estudiantes, como una cultura propia. mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

TABLA 22

El docente interactúa con otros docentes en actividades de razonamiento, creatividad y/o pensamiento crítico

VALORACIÓN	n	%
SI	13	87
NO	2	13
TOTAL	15	100

GRÁFICO 22



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 87% de los docentes interactúan con otros docentes en actividades de razonamiento, creatividad y/o pensamiento crítico; y el 27% de los mismos no realiza la misma actividad.

De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes interactúan con otros docentes en actividades de razonamiento, creatividad y/o pensamiento crítico de esa manera promueven el razonamiento, creatividad y el pensamiento crítico como una cultura propia. mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

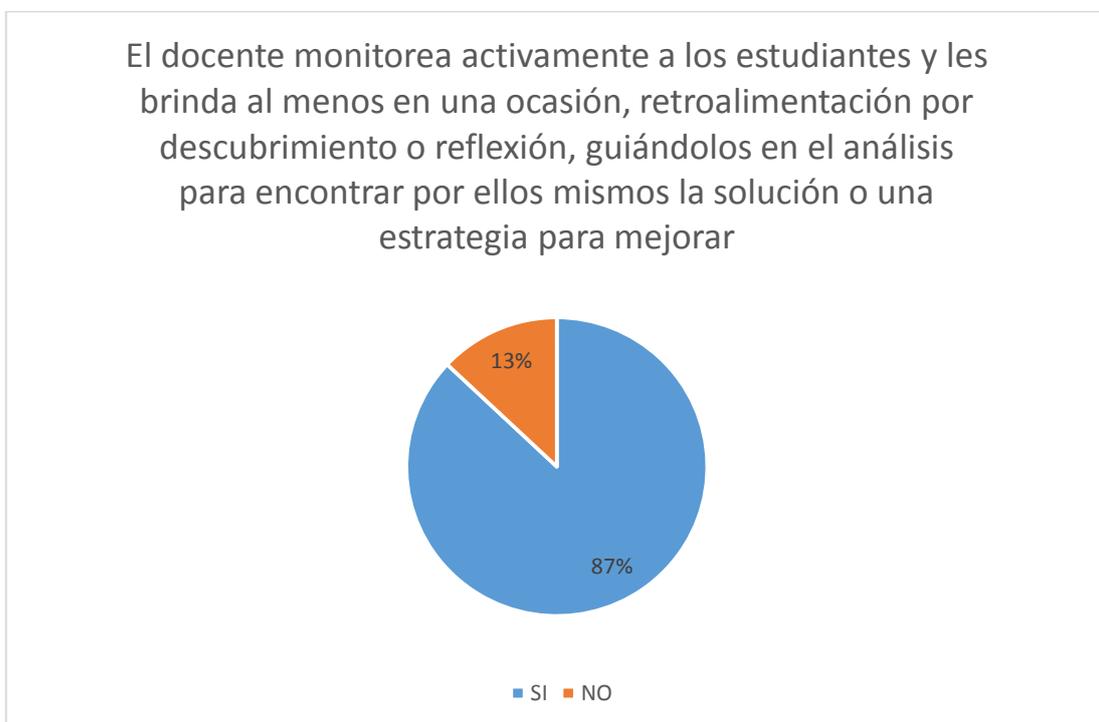
DESEMPEÑO: Evalúa El Progreso De Los Aprendizajes Para Retroalimentar A Los Estudiantes Y Adecuar Su Enseñanza

TABLA 23

El docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda al menos en una ocasión, retroalimentación por descubrimiento o reflexión, guiándolos en el análisis para encontrar por ellos mismos la solución o una estrategia para mejorar

VALORACIÓN	n	%
SI	13	87
NO	2	13
TOTAL	15	100

GRÁFICO 23



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 87% de los docentes monitorea activamente a los estudiantes y les brinda al menos en una ocasión, retroalimentación por descubrimiento o reflexión, guiándolos en el análisis para encontrar por ellos mismos la solución o una estrategia para mejorar; y el 13% de los mismos no realiza la misma actividad.

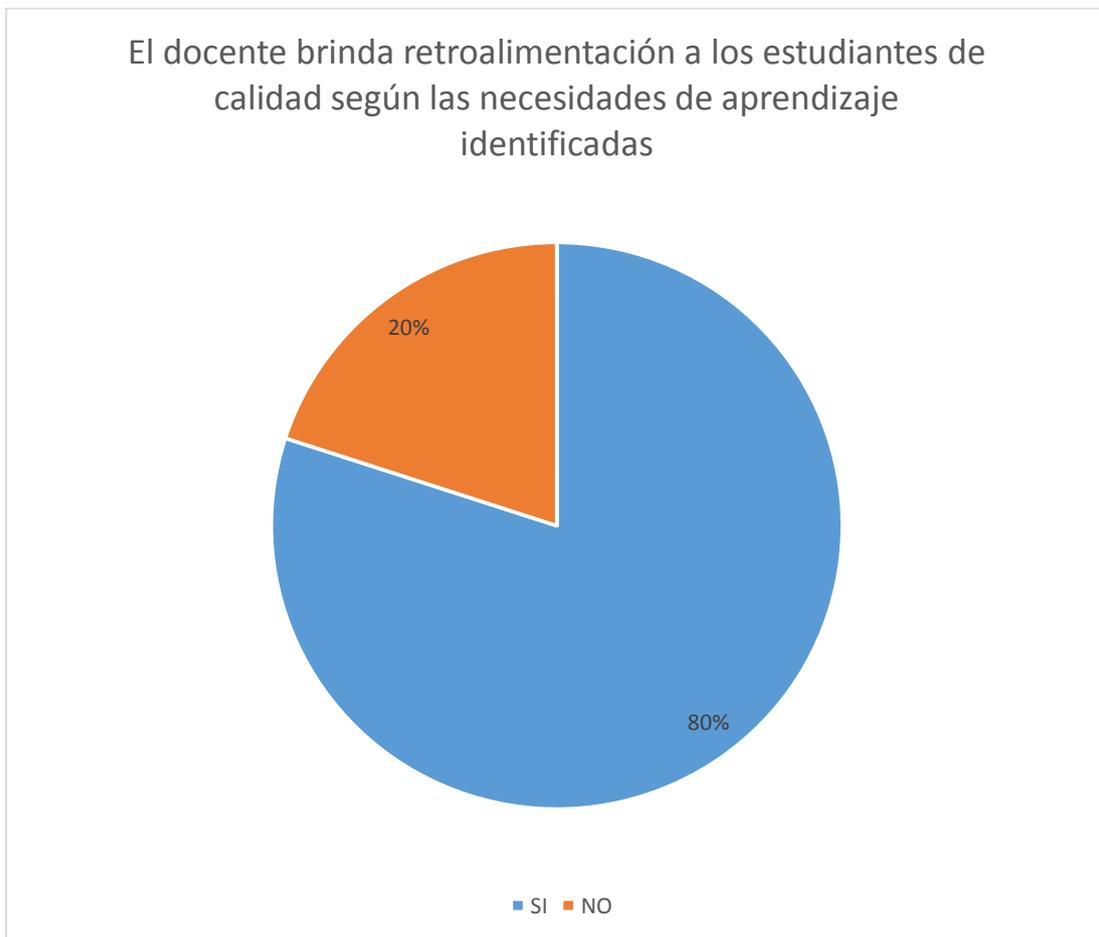
De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes monitorea activamente a los estudiantes y les brinda al menos en una ocasión, retroalimentación por descubrimiento o reflexión, guiándolos en el análisis para encontrar por ellos mismos la solución o una estrategia para mejorar, evaluando el progreso de los aprendizajes para ser adecuados a su enseñanza, mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

TABLA 24

El docente brinda retroalimentación a los estudiantes de calidad según las necesidades de aprendizaje identificados

VALORACIÓN	n	%
SI	12	80
NO	3	20
TOTAL	15	100

GRÁFICO 24



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 80% de los docentes brinda retroalimentación a los estudiantes de calidad según las necesidades de aprendizaje identificadas; y el 20% de los mismos no realizan la misma actividad.

De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes están involucrados en brindar retroalimentación a los estudiantes según las necesidades de aprendizaje identificadas evaluando constantemente su progreso de aprendizaje; como una cultura propia. mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

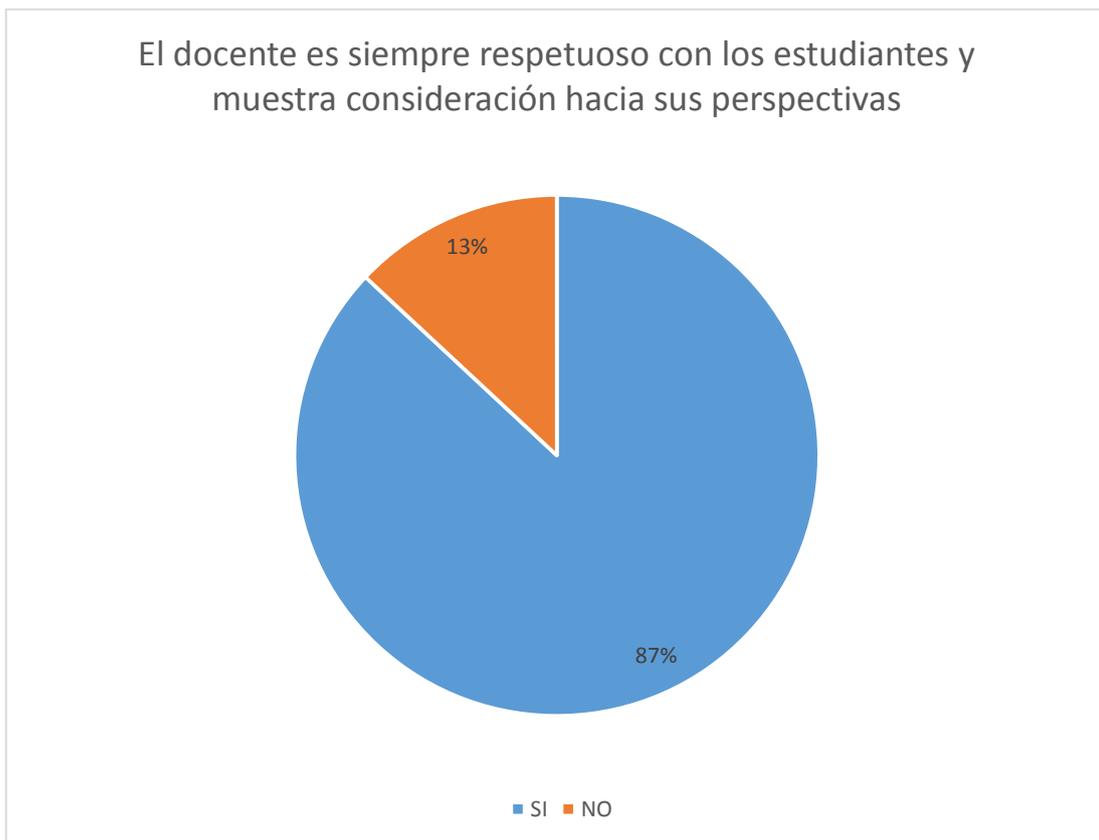
DESEMPEÑO: Propicia Un Ambiente De Respeto Y Proximidad

TABLA 25

El docente es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas

VALORACIÓN	n	%
SI	13	87
NO	2	13
TOTAL	15	100

GRÁFICO 25



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 87% de los docentes es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas; y el 13% de los mismos no realiza la misma actividad.

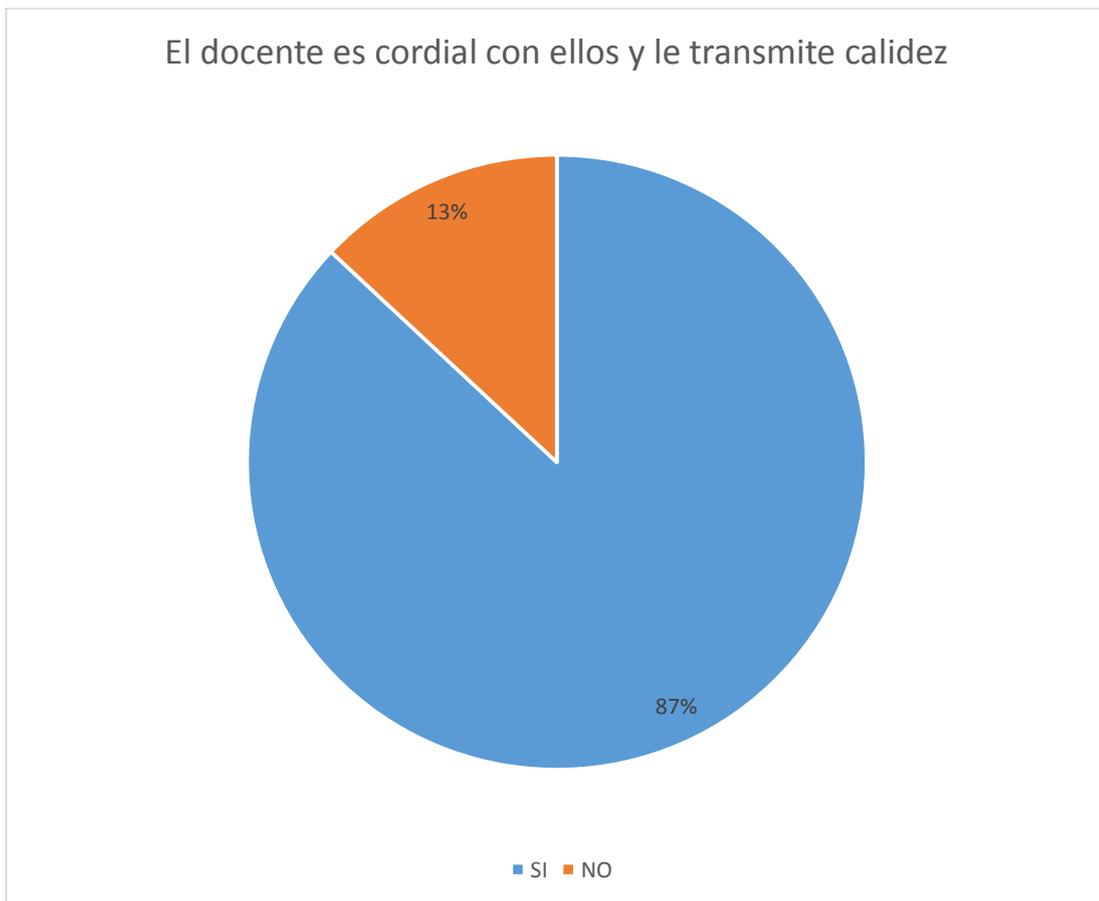
De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes son siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas, propiciando un ambiente de respeto y proximidad, como una cultura propia mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

TABLA 26

El docente es cordial con ellos y le transmite calidez

VALORACIÓN	n	%
SI	13	87
NO	2	13
TOTAL	15	100

GRÁFICO 26



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 87% de los docentes es cordial con los estudiantes y les transmiten calidez y el 13% de los mismos no realiza la misma actividad.

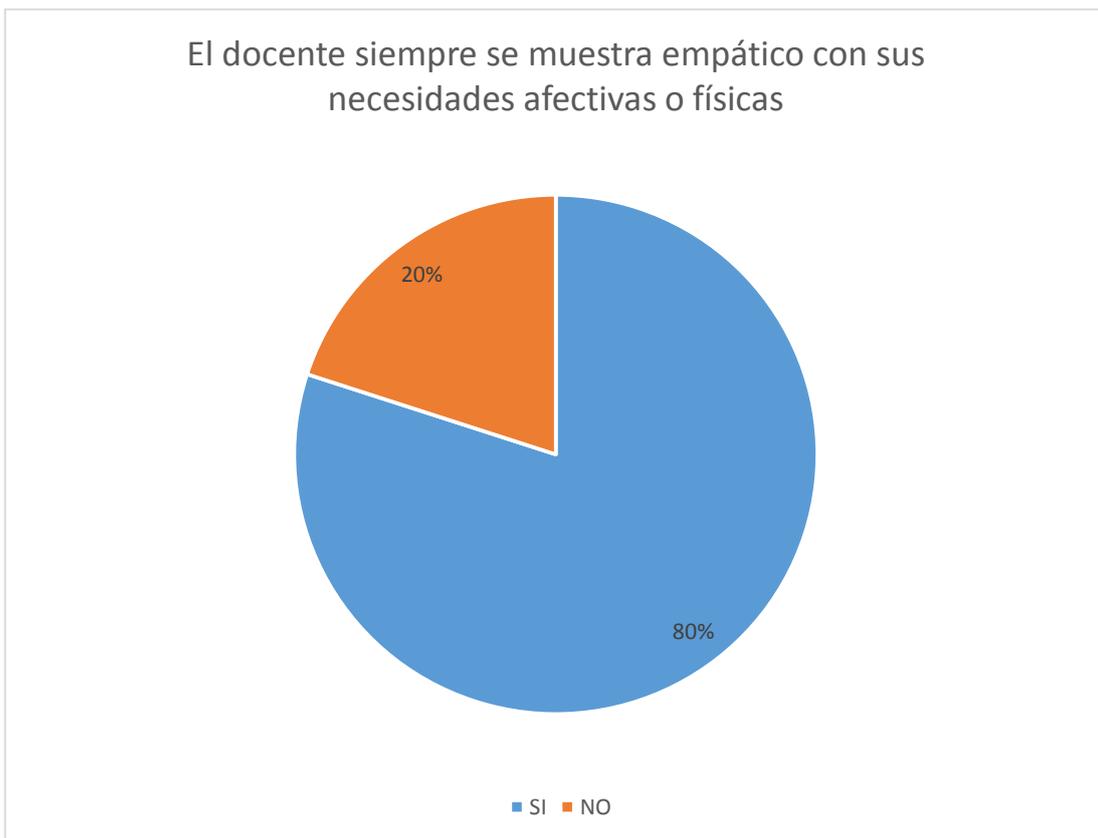
De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes es cordial con los estudiantes y les transmite calidez propiciando un ambiente de respeto y proximidad, como una cultura propia. mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

TABLA 27

El docente siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas

VALORACIÓN	n	%
SI	12	80
NO	3	20
TOTAL	15	100

GRÁFICO 27



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 80% de los docentes se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas y el 20% de los mismos no realiza la misma actividad.

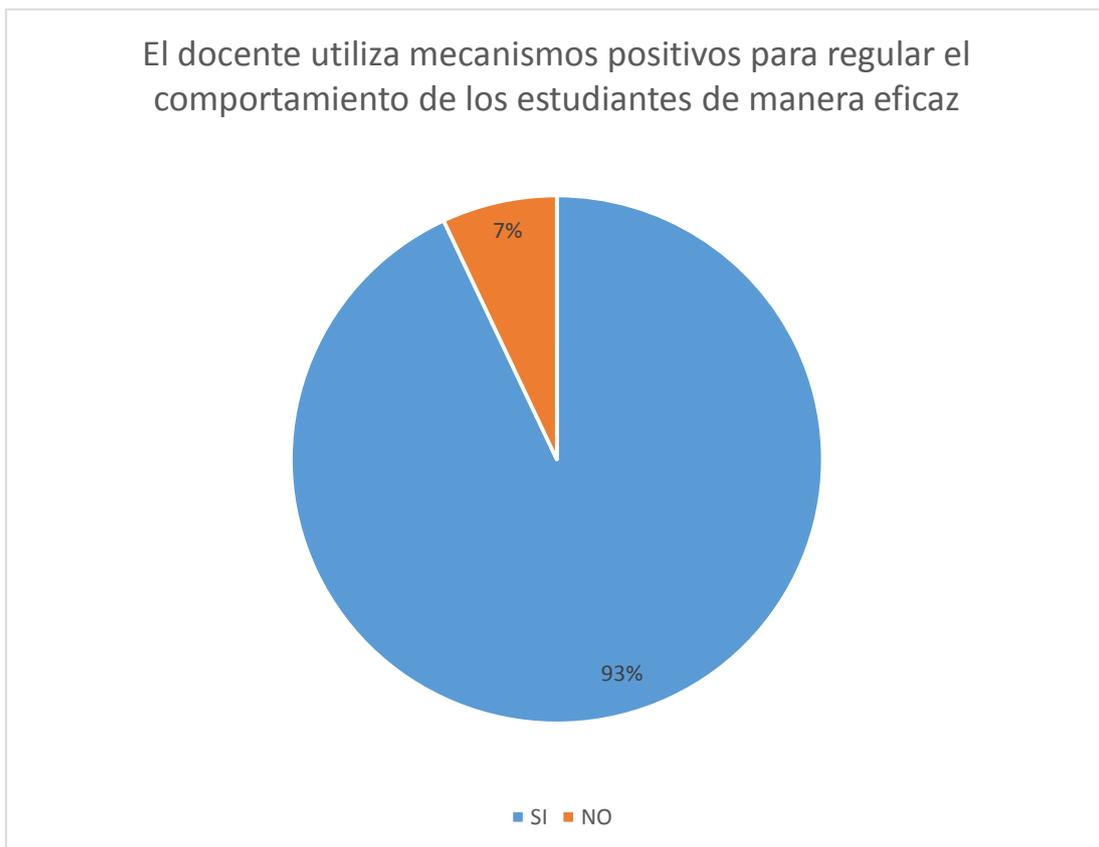
De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas propiciando un ambiente de respeto y proximidad, como una cultura propia, mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

TABLA 28

El docente utiliza mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz

VALORACIÓN	n	%
SI	14	93
NO	1	7
TOTAL	15	100

GRÁFICO 28



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 93% de los docentes utiliza mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz y el 7% de los mismos no realiza la misma actividad.

De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes utilizan mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz propiciando un ambiente de respeto y proximidad como una cultura propia, mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

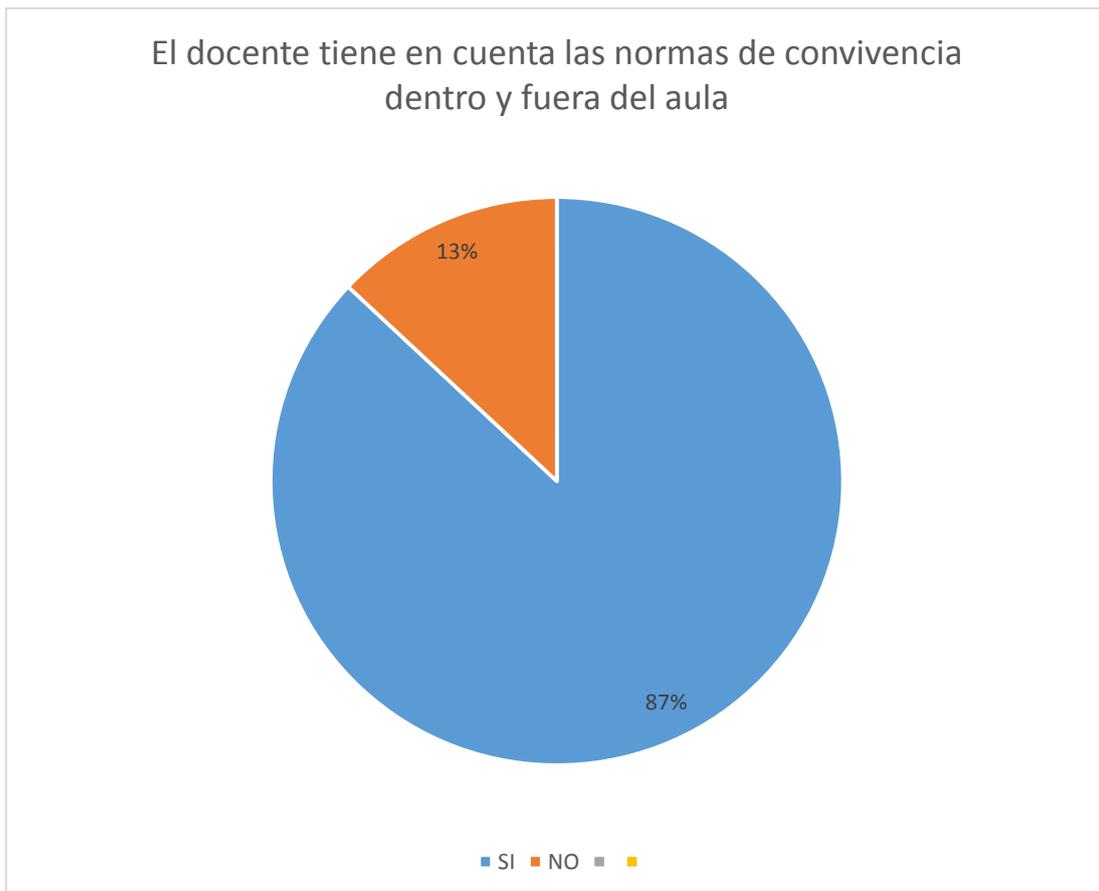
DESEMPEÑO: Regula Positivamente El Comportamiento De Los Estudiantes

TABLA 29

El docente utiliza mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz

VALORACIÓN	n	%
SI	13	87
NO	2	13
TOTAL	15	100

GRÁFICO 29



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 87% de los docentes utiliza mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz y el 13% de los mismos no realiza la misma actividad.

De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes el docente utiliza mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz, mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

TABLA 30

El docente tiene en cuenta las normas de convivencia dentro y fuera del aula

VALORACIÓN	n	%
SI	12	80
NO	3	20
TOTAL	15	100

GRÁFICO 30



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 80% de los docentes tiene en cuenta las normas de convivencia dentro y fuera del aula y el 20% de los mismos no realiza la misma actividad.

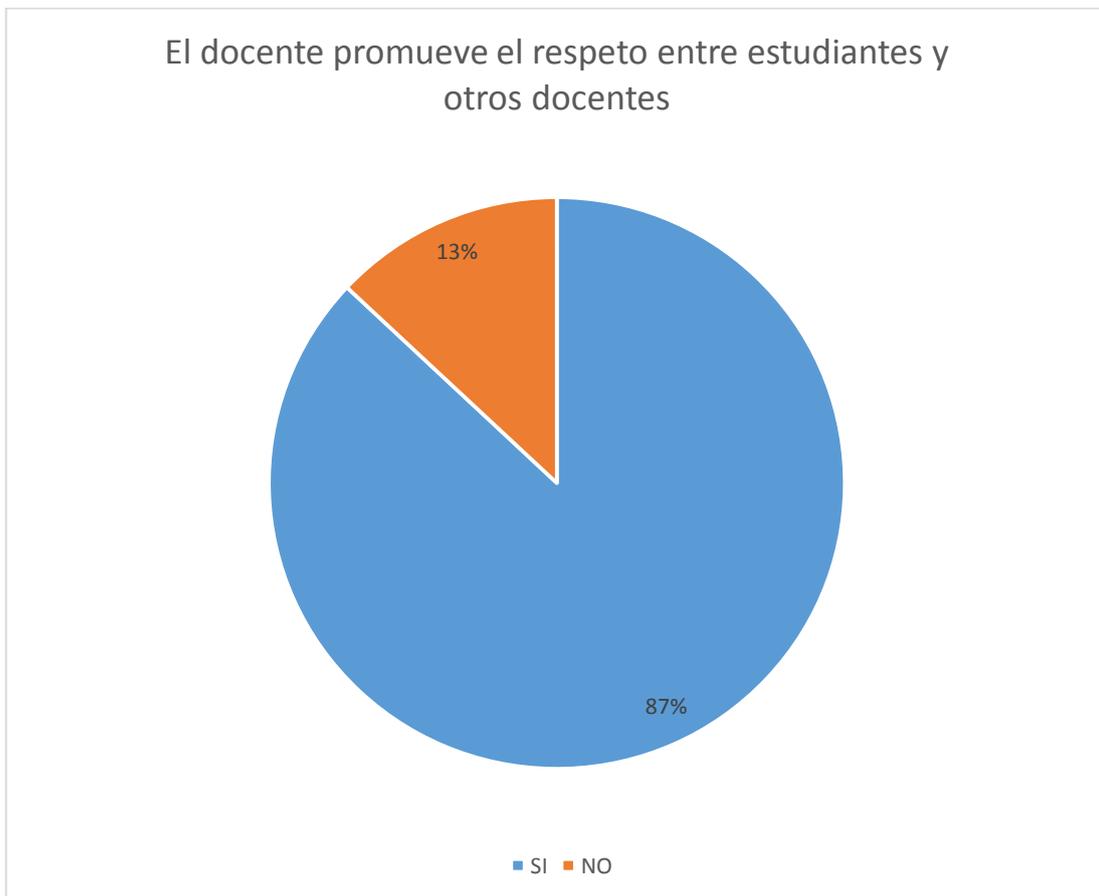
De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes tienen en cuenta las normas de convivencia dentro y fuera del aula regulando positivamente el comportamiento de los estudiantes, mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

TABLA 31

El docente promueve el respeto entre estudiantes y otros docentes

VALORACIÓN	n	%
SI	13	87
NO	2	13
TOTAL	15	100

GRÁFICO 31



INTERPRETACIÓN:

De la tabla y gráfico, se observa: que el 87% de los docentes promueven el respeto entre estudiantes y otros docentes y el 13 % de los mismos no realiza la misma actividad.

De los resultados apreciados, se puede inferir que el mayor porcentaje de docentes promueven el respeto entre estudiantes y otros docentes regulando positivamente el comportamiento de los estudiantes, mostrando un desempeño docente que contribuye al logro de las metas propuestas como institución educativa.

2.12.3 Discusión de resultados.

El propósito principal de este trabajo fue el confirmar y extender a un caso pertinente a la realidad de Marquiri en Espinar, la relación que existe, de acuerdo al estudio teórico realizado, entre el liderazgo del director y el desempeño docente; considerando la situación contextual en el que se ubica la institución educativa en el que desarrolla el proceso educativo, el director la gestión de la escuela y el docente su práctica pedagógica sin perder de vista al estudiante, quien es el sujeto de la educación, el actor del aprendizaje, para lo cual, el liderazgo del director es trascendental en la gestión de la escuela. Gago (2004) escribe que “el papel de la dirección es clave en la calidad y mejora de los centros escolares en todos sus aspectos (estructurales, culturales, educativos, políticos y simbólicos): todo intento de clarificar sus dilemas, posibilidades y limitaciones ha de ser considerado positivo”. Esta situación concretamente es la realidad de la institución educativa José Antonio Encinas, que se ubica en el distrito de Marquiri, en la Provincia de Espinar del Cusco.

De acuerdo a los resultados obtenidos existe una relación significativa directa positiva, entre cada una de las dimensiones del liderazgo del director propuestas por Robinson (2012) y el desempeño profesional del docente de educación primaria y secundaria de la institución educativa. Lo expresado, tal vez, genere algún punto de debate y esclarecimiento: ¿por qué se han presentado estos resultados? Ante todo, se recalca que en el marco teórico se fundamenta positivamente esta relación. El liderazgo en el director es una cualidad necesaria e importante en el perfil del director para gestionar una escuela en la búsqueda de la calidad de la educación, que beneficie en el logro del aprendizaje de los estudiantes. Bolívar (1997) menciona que en teoría “la dirección y el liderazgo ejercen un relevante papel en la buena puesta en práctica de determinadas innovaciones, e influye en las expectativas y compromiso que los miembros tienen acerca de los fines de la organización”. También el liderazgo directivo permite “identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e

incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas” (Pareja, 2009) Asimismo, es reconocido que la construcción de una visión colectiva y objetivos comunes, la creación de culturas de colaboración, las elevadas expectativas de niveles de consecución, etc. son otros tantos aspectos de las funciones transformadoras que ejerce el líder directivo y “en el contexto actual. Lo dicho, se presenta la interrogante, es que lo sucedido en la investigación, se respaldan en la amplia bibliografía que existe y respalda nuestra investigación sobre este tema, que hoy es tema de investigación y análisis, no solo en el Perú, en América y en el mundo.

2.12.4 Comprobación de la hipótesis.

Con los resultados obtenidos se ha podido demostrar la relación significativa del liderazgo de director en el desempeño de los docentes de la Institución Educativa en estudio, los resultados muestran que entre el setenta y ochenta por ciento de los docentes, señalan que el director de la institución educativa José Antonio Encinas investigado que, la práctica de un liderazgo en la gestión de los aprendizajes en la escuela en beneficio de los estudiantes; lo mismo sucede, con el desempeño docente, donde de los resultados obtenidos del instrumento de la ficha de monitoreo se puede observar que entre el sesenta y setenta por ciento de docentes muestra un desempeño en procura de generar aprendizajes significativos del estudiante; la mayoría de los docentes demuestra un nivel adecuado en el desarrollo de sus labores en las aulas de clases.

Esto, sustenta nuestra hipótesis general, la cual indica lo mencionado líneas arriba, concluyendo que son los docentes los responsables de viabilizar el proceso de enseñanza aprendizaje, de allí la importancia de desarrollar este proceso dentro de un ambiente que brinde las garantías óptimas para lograr los objetivos pedagógicos, lo cual se cristaliza en los objetivos institucionales. Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de Tintaya Marquiri del Distrito y provincia de Espinar departamento del Cusco.

CAPÍTULO III

MARCO PROPOSITIVO DE LA INVESTIGACION

Programa taller de actualización sobre liderazgo pedagógico

3.1. Denominación.

“El liderazgo pedagógico para la mejora de la práctica docente”

3.2. Descripción.

En el programa se pretende desarrollar una actualización técnica y pedagógica en la mejora de la práctica docente que contribuirá en el aprendizaje del estudiante de la institución educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri del Distrito y Provincia de Espinar Departamento del Cusco,

Con ese propósito, se espera que los directivos y docentes participantes, construyan colaborativamente principios, procesos, procedimientos e instrumentos que contribuyan a la mejora del acompañamiento pedagógico y la práctica pedagógica del docente, movilizandolos recursos y capacidades con los que cuentan las personas y la institución.

Es fundamental para el logro del propósito del programa de actualización en su desarrollo, cuente con la participación comprometida de los directivos de la institución educativa y el asesoramiento y acompañamiento del Programa de Educación de la UNSA, con quienes se pretende proponerles y solicitarles el apoyo en el desarrollo del programa; lo cual es indispensable, cuando se considera que las actividades deben ser prácticas y aplicables a nuestra realidad educativa y el contexto del distrito en la que se encuentra ubicado la institución educativa.

La estrategia metodológica del programa, apuesta por el fortalecimiento y potenciación de la práctica pedagógica y

acompañamiento docente. A través de un proceso reflexivo y colaborativo, se pretende instalar la práctica de acompañamiento docente como un elemento de apoyo técnico que contribuye al mejoramiento de las prácticas pedagógicas, lo que implica compartir comunes, fortalecer los procedimientos asociados y evaluar los resultados logrados en restitución educativa.

Esto significa ir más allá de las acciones habituales desarrolladas en la escuela, desalineadas con propósitos de mejora y asociadas fundamentalmente a mecanismos de control y evaluación. ¿Este programa está dirigido a directivos y docentes de la institución educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri del Distrito y Provincia de Espinar Departamento del Cusco.

3.3. Justificación.

A partir de la experiencia vivida como docente en la institución educativa y reflexionando sobre diversos temas que están relacionados al liderazgo pedagógico y el acompañamiento pedagógico y que tiene que ver con mi labor profesional, llegué a la conclusión de que, si bien es cierto que los directivos y docentes son profesionales preparados, se hace necesario generar espacios de discusión, de inter-aprendizaje y actualización sobre un liderazgo pedagógico compartido que nos permita alcanzar nuestras metas institucionales y la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

Es necesario en las actuales circunstancias transformar e innovar en las instituciones educativas nuestra forma de trabajar a nivel de directivos y docentes; Todo cambio debe ir en la dirección de potenciar el trabajo colaborativo como estrategia para construir la unidad necesaria para el cambio; El liderazgo pedagógico como eje para el desarrollo de nuevos proyectos y planes educativos, abiertos a la Comunidad educativa y al contexto; justifica la implementación de un programa de actualización sobre liderazgo pedagógico a los directivos

y docentes de la Institución Educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri del Distrito y Provincia de Espinar Departamento del Cusco.

3.4. Público objetivo.

El programa de actualización sobre liderazgo pedagógico está dirigido a todos los integrantes de la comunidad educativa de la institución educativa, principalmente a los directivos, coordinadores y docentes de la institución educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri del Distrito y Provincia de Espinar Departamento del Cusco.

3.5. Objetivos

3.5.1. Objetivos generales

Proponer a los directivos y docentes de la institución educativa “José Antonio Encinas” Tintaya Marquiri estrategias de liderazgo para construir espacios académicos que permitan desarrollar la calidad educativa, desde los principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad.

3.5.2. Objetivos específicos

- a) Analizar los indicadores que contribuyen a la gestión de la calidad personal y de desempeño como docente para conseguir una mejora continua en la práctica pedagógica en la escuela.
- b) Identificar las mejoras que podemos introducir en los procesos de enseñanza, para gestionar la escuela con calidad con un enfoque centrado en los estudiantes.
- c) Analizar las expectativas de la comunidad docente y los que ofrecemos nuestro servicio educativo y lo que ellos quieren y necesitan, para responder lo mejor posible a sus necesidades y para que sientan satisfechos con nuestro trabajo.
- d) Elaborar procesos y/o protocolos de intervención en el en el monitoreo y acompañamiento pedagógico que beneficien la práctica pedagógica del docente y un servicio de calidad para los estudiantes.

3.6. Contenidos

3.3.1 Contenidos inherentes

- ✓ Liderazgo, cambio y mejora escolar.
- ✓ Nuevos líderes para un nuevo sistema.
- ✓ Una puesta en común respecto del acompañamiento como práctica de liderazgo pedagógico
- ✓ Explorando la práctica de acompañamiento existente en la institución educativa.
- ✓ Evaluando modelos de acompañamiento docente.
- ✓ Rediseñando la estrategia de acompañamiento existente en la institución educativa

3.3.2 Contenidos desarrollados.

El programa de actualización sobre liderazgo pedagógico, con la finalidad de la mejora de las prácticas pedagógicas de los directivos y docentes, que se desarrollara en la institución educativa José Antonio Encinas de Tintaya Marquiri, constara de lo siguiente:

Taller 1:

“Liderazgo, cambio y mejora escolar”

Objetivo:

Reflexionar sobre el rol del líder como aprendiz y los desafíos que el mejoramiento escolar le plantea.

Contenidos

- ✓ Liderazgo escolar
- ✓ Cambio y mejoramiento escolar

Taller 2:

“Nuevos líderes para un nuevo sistema”

Objetivo:

Reflexionar sobre los desafíos que los nuevos contextos de la política escolar ofrecen a los líderes escolares.

Contenidos

- ✓ Diseño de política pública
- ✓ Marcos de actuación nacionales

Taller 3:

“Una puesta en común respecto del acompañamiento como práctica de liderazgo pedagógico”

Objetivo:

Analizar los procesos de acompañamiento docente como una práctica de liderazgo pedagógico.

Contenidos:

- ✓ Liderazgo pedagógico, categoría gestionar la instrucción
- ✓ Propósitos del acompañamiento como práctica de liderazgo: Acompañamiento como proceso de evaluación docente vs proceso de monitoreo de los aprendizajes

Taller 4:

“Explorando la práctica de acompañamiento existente en las Instituciones Educativa”

Objetivo:

Identificar fortalezas y debilidades de la práctica de acompañamiento existente en la escuela.

Contenidos:

- ✓ Definición y teorías de acción
- ✓ Problemas de la práctica de acompañamiento al docente: Tiempo, confianza relacional, resistencia al cambio, percepción de autoeficacia profesional

Taller 5:

“Evaluando modelos de acompañamiento docente”

Objetivo:

Analizar e implementar en el establecimiento estrategias alternativas de acompañamiento docente.

Contenidos:

- ✓ Modelos de acompañamiento docente
- ✓ Rol del director en el proceso de acompañamiento docente
- ✓ Habilidades de observación

Taller 6:

“Rediseñando la estrategia de acompañamiento existente en las Instituciones Educativas”

Objetivo:

Rediseñar la estrategia de acompañamiento docente implementada en la escuela.

Contenido:

- ✓ Gestión del cambio
- ✓ Teorías de acción en la organización

3.7. Recursos

3.4.1 Humanos:

- ✓ Docentes Especialista en temas de gestión y liderazgo de la UNSA en la educación y practicas pedagógicas.
- ✓ Docentes de la institución participantes del programa,
- ✓ Personal directivo y administrativo participantes del evento.
- ✓ Personal directivo y coordinadores y entes gestores

3.4.2 Materiales

- ✓ Equipo multimedia.
- ✓ Material de escritorio
- ✓ Papelotes
- ✓ Agendas
- ✓ Y otros

3.4.3 Financieros

El programa de asesoramiento será cofinanciado con el aporte de la APAFA de la institución educativa y el investigador que propone el evento.

3.5 Programación

OBJETIVOS	TEMATICA	METODOLOGIA
Reflexionar sobre el rol del líder como aprendiz y los desafíos que el mejoramiento escolar le plantea.	Liderazgo, cambio y mejora escolar	Jornadas de reflexión
Reflexionar sobre los desafíos que los nuevos contextos de la política escolar ofrecen a los líderes escolares.	Nuevos líderes para un nuevo sistema	Ponencias colaborativo
Analizar los procesos de acompañamiento docente como una práctica de liderazgo pedagógico.	Una puesta en común respecto del acompañamiento como práctica de liderazgo pedagógico	Trabajo grupal e individual en una convivencia armoniosa
Identificar fortalezas y debilidades de la práctica de acompañamiento existente en la escuela.	Explorando la práctica de acompañamiento existente en la	Taller de análisis, reflexión y planificación

	institución educativa.	
Analizar e implementar en el establecimiento estrategias alternativas de acompañamiento docente.	Evaluando modelos de acompañamiento docente.	MAE Monitoreo, acompañamiento y evaluación
Rediseñar la estrategia de acompañamiento docente implementada en la escuela.	Rediseñando la estrategia de acompañamiento existente en la institución educativa	Trabajo colaborativo, colegiado y concertación

3.6 Cronograma

Actividades	Responsable	Meses									
		Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Liderazgo, cambio y mejora escolar	Docente investigador y de la UNSA	X	X								
Nuevos líderes para un nuevo sistema	Docente investigador y de la UNSA			X							
Una puesta en común respecto del acompañamiento como práctica de liderazgo pedagógico	Docente investigador y de la UNSA				X	X					
Explorando la práctica de	Docente investigador y						X				

acompañamiento existente en la institución educativa.	de la UNSA										
Evaluando modelos de acompañamiento docente.	Docente investigador y de la UNSA							X	X		
Rediseñando la estrategia de acompañamiento existente en la institución educativa	Docente investigador y de la UNSA									X	X

3.7 Evaluación.

Para monitorear y evaluar el logro de los objetivos del programa de actualización, se trabajará a lo largo del programa con un proceso de monitoreo de acompañamiento a los participantes del evento. En coherencia con un enfoque de evaluación entendido como promotor del aprendizaje, se considera el diseño e implementación del sistema de acompañamiento docente como dispositivo evaluativo. De este modo, al final del programa implementara en la gestión con un liderazgo pedagógico que busque la mejora de la práctica pedagógica del docente en la búsqueda de una educación de calidad en la escuela.

CONCLUSIONES

- PRIMERA** Existe una relación significativa y directa entre el liderazgo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de Tintaya Marquiri del Distrito y provincia de Espinar departamento del Cusco, 2020
- SEGUNDA** El liderazgo del director en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de Tintaya Marquiri del Distrito y provincia de Espinar departamento del Cusco, es un liderazgo pedagógico comprometido con los ideales, metas y demandas de la institución educativa lo que se refleja en el resultado de la investigación, el 80% de docentes afirman, como se puede apreciar en la tabla N° 1. De los resultados de la investigación.
- TERCERA** Existe un nivel alto de desempeño docente, lo que se refleja en los resultados de la investigación, como se puede leer en la tabla N° 20 y 23, donde se lee que el docente se preocupa que el estudiante se involucre en el aprendizaje y desarrolle el pensamiento crítico en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de Tintaya Marquiri del Distrito y provincia de Espinar departamento del Cusco.

SUGERENCIAS

- PRIMERA** Proponer el desarrollo de un programa taller de actualización sobre liderazgo pedagógico para los directivos y docentes de la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de Tintaya Marquiri del Distrito y provincia de Espinar departamento del Cusco.
- SEGUNDA** A los docentes impulsar el trabajo colaborativo con los directivos y la comunidad educativa para consensuar los procesos de intervención en el proceso de monitoreo y acompañamiento en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de Tintaya Marquiri del Distrito y provincia de Espinar departamento del Cusco.
- TERCERA** A los padres de familia su compromiso con el aprendizaje de hijos convirtiéndose en apoyo incondicional a la labor docente de la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de Tintaya Marquiri del Distrito y provincia de Espinar departamento del Cusco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arequipaño, F. & Gaspar, M. (2017). Recuperado de:
http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/397/Flor_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3095/1/TESIS_DAVILA-GALOPINO.pdf
- Álvarez de Zayas, C.:. (1990). *Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente-educativo en la Educación Superior Cubana*. La Habana: EMPES.
- Blanchard, K. (2009). *Liderazgo al más alto nivel: como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas: Uyapal.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Collao, O. (2010). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Gráfica Educativa.
- De la Cruz, B., & Bernilla, P. (2017). *Liderazgo Directivo y su incidencia en la gestión institucional de la Institución Educativa N° 10817, Marayhuaca, Distrito de Inkawasi, Provincia de Ferreñafe 2015*. Obtenido de Repositorio digital Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo:
<http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1506/BC-TESTMP-346.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Diario Gestión. (12 de Febrero de 2018). *Perú entre los países que menos invierten en educación, por debajo de los US\$ 50,000*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/peru-paises-invierten-educacion-debajo-us-50-000-229121>
- Escamilla, A., & Lagares, A. (2006). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. México.
- Hogg, M., & Vaughan, G. (2010). *Psicología Social*. España: Médica Panamericana S.A.
- Lecaros, R. (2017). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino*. Obtenido de Repositorio digital Universidad César Vallejo http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7434/Lecaros_LRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Madrigal, B. (2011). *Liderazgo y aprendizaje*. México: Mc Graw - Hill.
- Mejías, J. (2016). *Liderazgo transformacional del gerente educativo y el desempeño docente*. Obtenido de Repositorio digital Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre: revistas.upel.edu.ve/index.php/topicaextensa/article/download/6396/3602
- Mestanza, S. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E. “San Antonio de Jicamarca”, del Distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega: http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1129/T_MAESTR%C3%8DA%20EN%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20LA%20EDUCACI%C3%93N_06050706_MESTANZA_SAAVEDRA_SEGUNDO_MANUEL.pdf?sequence=2

MINEDU. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima Perú: MINEDU.

MINEDU. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima Perú: Ministerio de Educación.

MINEDU. (2016). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima Perú.

Minedu. (2016). *Marco de Buen Desempeño*.

MINEDU. (2016). *Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Obtenido de Guía para el participante: <http://www.minedu.gob.pe/cursdiplomadoysegundaespecialidaddirectivos/pdf/mod0y1/guia-metodologica-participante-pa.pdf>

MINEDU. (s/f). *Ley N° 29062*. Obtenido de Ley que Modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial: http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29062.php

Monroy, J. (2013). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*. Obtenido de Repositorio digital Universidad de Carabobo: <http://produccionuc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf>

Monroy, J. (2013). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*. Obtenido de Repositorio digital: <http://produccionuc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf>

Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/RaxuleuManuel.pdf>

Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente*. Obtenido de Repositorio digital:

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>

Redolfo, L. (2015). *Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario de la Ugel Jauja Departamento de Junín- 2015*. Obtenido de Repositorio digital Universidad Nacional Enrique Guamán y Valle: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/365/TM%202714%20R1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robinson, V. (2012). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los tipos de liderazgo*. Nueva Zelanda: REICE.

Sampieri, H.R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México Impreso por Edamsa Impresiones, S.A.

Weinstein, C.J. (2016). *Liderazgo Educativo en la Escuela: Nueve Miradas*. Chile, Ediciones Universidad Diego Portales.

Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J (2013) *Liderazgo en las Instituciones Educativas: Una Revisión de líneas de Investigación*. Revista fuentes, 14,2013; pp.15-60.

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA
 FACULTAD DE CIECIAS DE LA EDUCACION
 PROGRAMA DE ASESORAMIENTO
 INSTRUMENTO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Estimado (a) docente, esta encuesta es anónima y tiene como objetivo conocer sus apreciaciones con respecto al liderazgo pedagógico del Director, enseguida te presentamos los siguientes ítems para marcar con la más absoluta sinceridad, según tu parecer muchas gracias.

N°	DIMENSIONES E INDICADORES			
	ESTABLECIMIENTO DE METAS Y EXPECTATIVAS	VALORACIÓN		
		SI	A VECES	NO
1	El Director define y prioriza las metas de aprendizaje entre todas las demandas de la I.E. para obtener efecto sobre los resultados de los y las estudiantes.			
2	El Director genera consenso con los docentes sobre las metas de aprendizaje, para que estas se impregnen en todo el quehacer y los procedimientos del aula.			
3	El Director promueve que las expectativas y metas, así como los logros obtenidos, sean conocidos por todos.			
USO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS				
4	El Director regula y asegura que el personal, estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.			
5	El Director regula y asegura que los materiales estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.			
6	El Director regula y asegura que los recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.			
7	El Director prioriza la asignación de recursos			

	(personal, material, económico) especialmente cuando estos son escasos.			
PLANEAMIENTO, COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA Y DEL CURRÍCULO				
8	El Director reflexiona con el personal docente sobre la enseñanza.			
9	El Director coordina y revisa el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todas las áreas y grados.			
10	El Director retroalimenta a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje.			
11	El Director monitorea sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados.			
PROMOCIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE LOS DOCENTES				
13	El Director se involucra en el aprendizaje de los estudiantes.			
14	El Director participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líderes y aprendices al mismo tiempo.			
GARANTÍA DE UN ENTORNO ORDENADO Y DE APOYO				
15	El Director garantiza que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula.			
16	El Director garantiza que los estudiantes puedan enfocarse en el aprendizaje, estableciendo un			

	entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula.			
17	El Director promueve normas claras y pertinentes.			
18	El Director respalda y valora al docente el cual se refleja en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas de los padres y madres de familia.			

UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE ESPINAR
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSE ANTONIO ENCINAS” DE TINTAYA
MARQUIRI, ESPINAR. CUSCO

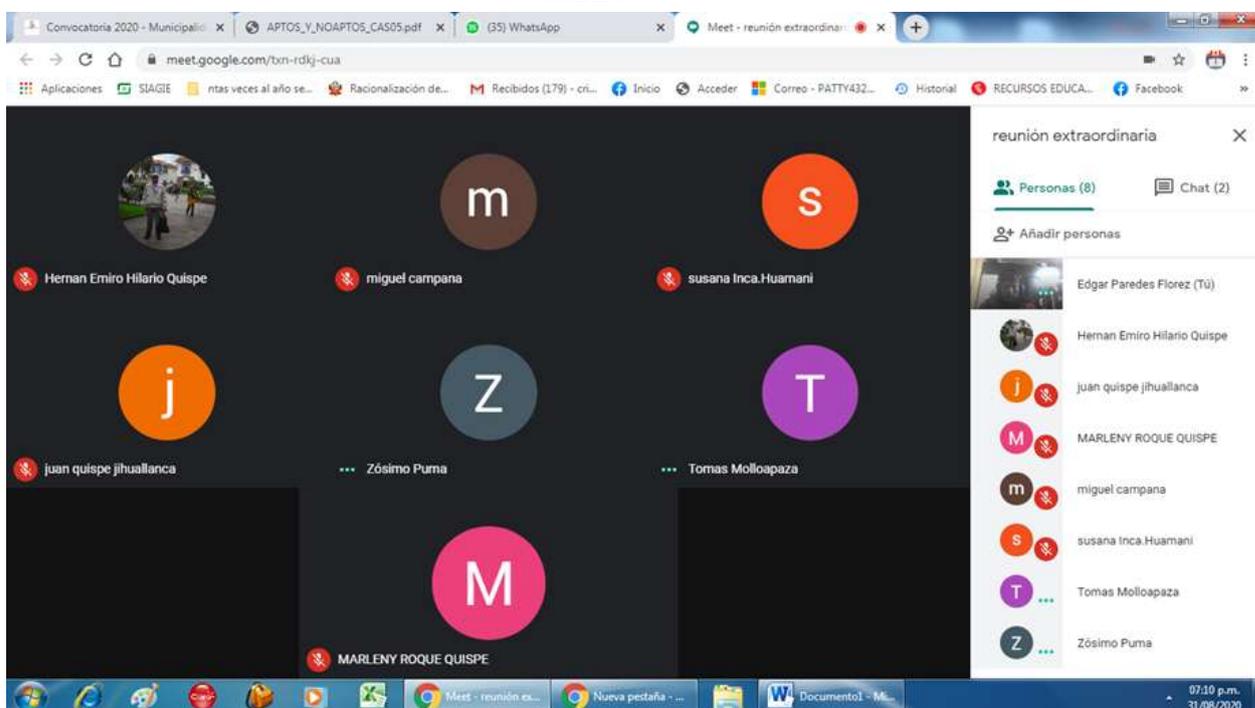
FICHA DE MONITOREO DEL DESEMPEÑO DOCENTE

NOMBRE DE LA IE			
DIRECTOR (a)			
NOMBRE DEL DOCENTE			
NVEL EDUCATIVO		ÁREA CURRICULAR	
GRADO Y SECCION		TURNO	
N° ESTUDIANTES		N° DE ESTUDIANTES ASISTENTES	
FECHA		HORA INICIO/TERMINO	
DIMENSIONES Y DESEMPEÑOS			
N°	INVOLUCRA ACTIVAMENTE A LOS ESTUDIANTES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE	VALORACIÓN	
		SI	NO
1	El docente realiza acciones para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje		
2	El docente involucra activamente a todos o casi todos los estudiantes en la sesión		
3	El docente promueve que los estudiantes comprendan el sentido de lo que aprenden, la importancia o utilidad de lo que se aprende		
PROMUEVE EL RAZONAMIENTO, LA CREATIVIDAD Y/O EL PENSAMIENTO CRITICO			
4	El docente promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico durante la sesión entre estudiantes		
5	El docente interactúa con otros docentes en actividades de razonamiento, creatividad y/o pensamiento crítico		
EVALÚA EL PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES PARA RETROALIMENTAR A LOS ESTUDIANTES Y ADECUAR SU ENSEÑANZA			
6	El docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda al menos en una ocasión, retroalimentación por descubrimiento o reflexión, guiándolos en el análisis para encontrar por ellos mismos la solución o una estrategia para mejorar		

7	El docente brinda retroalimentación a los estudiantes de calidad según las necesidades de aprendizaje identificadas		
PROPICIA UN AMBIENTE DE RESPETO Y PROXIMIDAD			
8	El docente es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas		
9	El docente es cordial con ellos y le transmite calidez		
10	El docente siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas		
11	El docente interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes		
REGULA POSITIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES			
12	El docente utiliza mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz		
13	El docente tiene en cuenta las normas de convivencia dentro y fuera del aula		
14	El docente promueve el respeto entre estudiantes y otros docentes		

**EVIDENCIAS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS POR LOS DOCENTES DE LA
I.E. JOSE ANTONIO ENCINAS**

**SOCIALIZACIÓN CON LOS DOCENTES DE LA I.E. ATRAVÉS DEL GOOGLE
MEET**



DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIA LLENANDO LAS ENCUESTAS



DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA LLENANDO LAS ENCUESTAS



DOCENTES DEL NIVEL INICIAL LLENANDO LAS ENCUESTAS

